



LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Als meus

Agradecimientos

La realización de un trabajo de investigación que precisa de tanto tiempo y esfuerzo es imposible si no se dispone de la ayuda de otras personas. A todas ellas, que de un modo u otro han colaborado en la realización de esta Tesis Doctoral, quiero dejar constancia de mi agradecimiento.

En primer lugar quiero mostrar mi agradecimiento a mis dos directoras de tesis, la Dra. Mireia Valverde, que además de su amistad, me ha prestado su apoyo y confianza incondicional, además de su talento, y a la Dra. Tatiana Gorjup, que me ha dado su cariño, rigurosidad y visión objetiva. A ambas agradecer sus críticas, sus consejos y sugerencias, que me han permitido encauzar correctamente esta investigación.

De la misma manera quiero mostrar mi agradecimiento a todas aquellas personas que trabajan en el Ayuntamiento de Tortosa, que me han facilitado datos, experiencias y comentarios que han añadido valor a la investigación. En especial al Sr. Manel Loras y las interminables conversaciones sobre la correcta gestión de los ayuntamientos, y al Sr. Ferran Bel y sus conocimientos sobre el sector.

También agradecer a todos los ayuntamientos que decidieron colaborar de forma desinteresada en el estudio que les planteamos, e instaron a sus empleados a participar en las encuestas. Espero que, en compensación a sus esfuerzos, encuentren en este trabajo algo de ayuda en la gestión de sus recursos humanos y respuesta a alguna de las cuestiones que se les plantean.

También quiero mostrar mi agradecimiento a mis compañeros del Área de Recursos Humanos del Departamento de Gestión de Empresas que me han ayudado con sus consejos y apoyo a sacar adelante esta tesis. También quiero agradecer la Dr. Jaume Gené, su orientación y ayuda especialmente en el tratamiento estadístico de los datos y a la Dra. Victoria Sánchez y al Dr. Fernando Campa, como directora y secretario del Departamento de Gestión de Empresa, su empeño y estímulo para que finalizará esta tesis doctoral. También agradezco al personal de administración del Departamento su predisposición a ayudar en los trámites necesarios y su amabilidad.

No quiero olvidarme del resto de profesores y personal de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que se han interesado sobre el estado y evolución de la Tesis y me han animado continuamente, así como a todo el personal del Campus de Terres de l'Ebre que me han acogido y ayudado cuando ha sido necesario, y en especial a la Sra. Cinta Miró.

Por último, agradecer a las personas que están más a mi lado, a mi familia y amigos, y en especial a mi madre, a mis hijos, Josep y Alexandra, y sobre todo a Leandre, por creer en mi y por su apoyo incondicional.

Índice de figuras

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: La Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento

Organizacional

Figura 2.1: Síntesis de la investigación empírica en el área de HRM y rendimiento.	60
Figura 2.2: Vínculo entre HRM y rendimiento. Fuente Guest (1997)	61
Figura 2.3: Vínculo entre HRM y rendimiento. Fuente Den Hartog et al. 2004.	62
Figura 2.4: Relación entre las prácticas de recursos humanos y las áreas de satisfacción laboral, según el JDI	84

Capítulo 3: La Administración Local y su Gestión de Recursos Humanos

Figura 3.3: Diferencias entre la gestión pública tradicional y la nueva gestión pública	119
---	-----

Capítulo 4: Objetivo de la Investigación

Figura 4.1: Modelo de Den Hartog et al. (2004) que establece el vínculo entre HRM y rendimiento.	161
Figura 4.2: Modelo propuesto para la presente investigación.	162
Figura 4.3. Segunda subpregunta de tesis	165
Figura 4.4. Primera hipótesis derivada de la segunda subpregunta de tesis	166
Figura 4.5. Segunda hipótesis derivada de la segunda subpregunta de tesis	167
Figura 4.6. Primera hipótesis derivada de la tercera subpregunta de tesis	169
Figura 4.7. Ilustración la segunda y tercera hipótesis derivada de la tercera subpregunta de tesis	170

Figura 4.8. Ilustración de la cuarta subpregunta de tesis	172
Figura 4.9. Ilustración de las diferentes relaciones planteadas en la investigación	174
Capítulo 5. Metodología	
Figura 5.1. Modelo de Den Hartog <i>et al.</i> , (2004)	190
Figura 5.2: Universo muestral, muestra inicial y muestra autorizada del estudio	201
Figura 5.3: Muestra final del estudio	202
Capítulo 6. Análisis de los datos y Resultados	
Figura 6.1: Modelo de la investigación. Elaboración propia a partir de Den Hartog <i>et al.</i> (2004)	225
Figura 6.2: Modelo hipotético de ecuaciones estructurales de la investigación. Fuente: elaboración propia	229
Figura 6.3: Modelo hipotético de ecuaciones estructurales de la investigación. Fuente: elaboración propia	230
Figura 6.4 AMOS Graphics: modelo hipotético de medida.	235
Figura 6.5 AMOS Graphics: Modelo de medida con las modificaciones planteadas en el análisis confirmatorio.	240
Figura 6.6 AMOS Graphics: Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación (Modelo 2). Fuente: elaboración propia	242
Figura 6.7 AMOS Graphics: Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación (Modelo 5).	256
Figura 6.8: Modelo alternativo final del impacto de las practicas de recursos humanos sobre el rendimiento organizacional (Modelo 6)	259
Capítulo 7. Discusión y Conclusiones	
Figura 7.1: Modelo final del impacto de las practicas de recursos humanos sobre el rendimiento organizacional	273
Capítulo 8. Bibliografía	

Índice de gráficos y cuadros

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: La Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional

Gráfico 2.1: Prácticas de RH más utilizadas en la literatura de HRM.	56
--	----

Capítulo 3: La Administración Local y su Gestión de Recursos Humanos

Capítulo 4: Objetivo de la Investigación

Capítulo 5. Metodología

Capítulo 6. Análisis de los datos y Resultados

Cuadro 6.1. AMOS Graphics Sumario de las notas del modelo.	244
--	-----

Cuadro 6.5. AMOS Graphics: Modificación de índices	257
--	-----

Capítulo 7. Discusión y Conclusiones

Capítulo 8. Bibliografía

Anexo 3

Grafico A3.1.: Mediadas de superficie municipal. Fuente: MAP 2010	342
---	-----

Grafico A3.2.: Población media municipal. Fuente: MAP 2010	343
--	-----

Índice de tablas

Capítulo 1: Introducción

Capítulo 2: La Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional

Tabla 2.1.a: Autores con los que se ha trabajado para realizar la	54
Tabla 2.1.b: Prácticas de RH más utilizadas en la literatura de HRM.	54
Tabla 2.2: Prácticas de RH y su repercusión en el rendimiento y la percepción de los empleados.	57
Tabla 2.3. Análisis de los diferentes estudios realizados en el campo de las prácticas de recursos humanos y su relación con los diferentes factores de medida del rendimiento organizacional	67
Tabla 2.4. Clasificación de los diferentes estudios según el objetivo de su análisis.	73
Tabla 2.5. Principales indicadores de los resultados organizacionales y de RH.	75
Tabla 2.6: Principales predictores de la rotación laboral.	86
Tabla 2.7: Efectos de la rotación voluntaria en las empresas.	88
Tabla 2.8: Meta-análisis de los factores vinculados al absentismo laboral.	91
Tabla 2.9. Principales prácticas de recursos humanos que afectan la productividad.	94

Capítulo 3: La Administración Local y su Gestión de Recursos Humanos

Tabla 3.1. Comparativa entre la gestión burocrática y la gestión técnica en las Administraciones Locales.	113
Tabla 3.2: Principales prácticas de alto compromiso detectadas en el sector público.	120
Tabla 3.3. Indicadores de Resultados. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública según el modelo EFQM de Excelencia.	155

Capítulo 4: Objetivo de la Investigación

Capítulo 5. Metodología

Tabla 5.1.: Meta-análisis de los diferentes metodologías empleadas para el análisis de las prácticas de RH y el rendimiento	181
Tabla 5.2: Resumen de las características metodológicas de la investigación.	189
Tabla 5.3: Las 9 prácticas de RH más relevantes en la literatura de HRM.	191
Tabla 5.4. Prácticas de recursos humanos seleccionadas para el estudio	192
Tabla 5.5: Medida de las prácticas de recursos humanos según se formulan en el cuestionario.	193
Tabla 5.6. Variables independientes de la investigación	193
Tabla 5.7: Adaptación de Cook y Wall (1980)	194
Tabla 5.8. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Compromiso”	196
Tabla 5.9. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Satisfacción laboral”	196
Tabla 5.10. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “absentismo laboral”	197
Tabla 5.11. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rotación laboral”	197
Tabla 5.12. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rendimiento individual”	197
Tabla 5.13. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rendimiento organizativo”	198
Tabla 5.14: Clasificación ayuntamientos según LRBRL. Art. 26	199
Tabla 5.15: Clasificación ayuntamientos según LRBRL. Art. 26	200
Tabla 5.16. Franja de edad de la muestra recogida	202
Tabla 5.17. Nivel de estudios de la muestra	203

Tabla 5.18. Categoría laboral de los empleados de la muestra	203
Capítulo 6. Análisis de los datos y Resultados	
Tabla 6.1: Revisión metodológica de la literatura. Elaboración propia	210
Tabla 6.2: Medias y desviaciones estándares de las prácticas de recursos humanos	213
Tabla 6.3: ANOVA de las variables dependientes según el municipio.	214
Tabla 6.4: ANOVA de las variables dependientes según la posición jerárquica	215
Tabla 6.5: Variables agregadas para el estudio bivalente	220
Tabla 6.6: Matriz de Correlaciones de Pearson entre antecedentes y resultados entre las variables de la investigación	222
Tabla 6.7: Constructos exógenos y endógenos del modelo hipotético	227
Tabla 6.8: Relación entre las hipótesis formuladas y los autores que las avalan	228
Tabla 6.9: Medias y desviaciones estándares de las prácticas de recursos humanos	230
Tabla 6.10: Conjunto de ecuaciones estructurales asociado al diagrama de secuencias del modelo	231
Tabla 6.11: Indicadores del constructor exógeno	232
Tabla 6.12: Indicadores de los constructos endógenos	233
Tabla 6.13 AMOS Graphics. Resultado no estandarizados del modelo confirmatorio: Parámetros estimados.	237
Tabla 6.14 AMOS Graphics. Factores de carga estandarizados no significativos	237
Tabla 6.15. Valores de los factores de carga, fiabilidad y varianza media estimada.	239
Tabla 6.16: Correlaciones entre constructos y la varianza media extraída (en la diagonal)	239

Tabla 6.17 AMOS Graphics: Parámetros de no centralidad del modelo	246
Tabla 6.18 AMOS Graphics: Índice de bondad del ajuste del modelo	247
Tabla 6.19 AMOS Graphics: Error de aproximación cuadrático del modelo	247
Tabla 6.20 AMOS Graphics: Índice de valoración cruzada esperada del modelo	248
Tabla 6.21 AMOS Graphics: Índices de ajuste normalizado del modelo	249
Tabla 6.22 AMOS Graphics: Índice normado de la parsimonia del modelo	251
Tabla 6.23 AMOS Graphics: Índice de calidad de ajuste de la parsimonia del modelo	251
Tabla 6.24 AMOS Graphics: Parámetros estimados del modelo de medida	252
Tabla 6.25 AMOS Graphics: Indicadores con valores del SMC bajos	253
Tabla 6.26. Valores de fiabilidad y varianza extraída de las variables latentes	254
Tabla 6.27. Coeficientes estimados del modelo estructural	255
Tabla 6.28. Coeficientes estimados del modelo causal 6	258
Tabla 6.29. Coeficientes de ajuste del modelo final.	260
Tabla 6.30. Parámetros estructurales estandarizados	260
Tabla 6.31. Resultado de la validación de las hipótesis.	262

Capítulo 7. Discusión y Conclusiones

Capítulo 8. Bibliografía

Anexo 3

Tabla A3.1. Número de entes locales en España. Fuente: Ministerio de Política Territorial (2009)	340
--	-----

Tabla A3.2. Número de municipios por provincia en España. Fuente: Ministerio de Política Territorial. 2010	341
Tabla A3.3. Clasificación de los municipios según el número de habitantes. Fuente: INE. 2010	344
Anexo 6	
Tabla A6.1: Distribución de los empleados público en España.	361
Tabla A6.2: Distribución de los empleados público en Cataluña.	362
Tabla A6.3: Empleados Admón. Local España.	362
Tabla A6.4: Empleados Admón. Pública según genero y tipos de administración.	363
Tabla A6.5: Empleados Admón. Pública local según tipo de contrato	363
Tabla A6.6: Empleados Admón. Pública local según tipo de contrato y género.	364

Índice

Índice	15
Índice de tablas	19
Índice de figuras	25
Índice de gráficos	27
Capítulo 1	29
1. Introducción	31
1.1. Planteamiento del problema	31
1.2. Objetivos de la investigación	34
1.3. Proceso de la investigación	37
1.4. Estructura de la tesis	39
Capítulo 2	41
2. La gestión de recursos humanos y el rendimiento organizativo	43
2.1. La gestión de recursos humanos	44
2.1.1. Influencias	46
2.1.2. Conceptualización	47
2.1.3. Prácticas de recursos humanos	49
2.1.4. Best Practices	50
2.2. La gestión de recursos humanos y el rendimiento organizacional	59
2.2.1. Rendimiento organizativo	63
2.2.2. Vínculo entre gestión de recursos humanos y el rendimiento	66
2.2.3. Resultados en los recursos humanos	76
2.2.3.1. Confianza	76
2.2.3.2. Compromiso	79
2.2.3.3. Satisfacción laboral	82
2.2.3.4. Rotación	85
2.2.3.5. Absentismo laboral	88
2.2.3.6. Rendimiento en el puesto de trabajo	93
Capítulo 3	99
3. La administración local y su gestión de recursos humanos	101

3.1.	El marco de la administración local	103
3.2.	La gestión de los recursos humanos en las administraciones locales	107
3.2.1.	Los modelos de gestión de recursos humanos en la administración pública.	109
3.2.2.	La modernización de la gestión de recursos humanos en la administración pública	116
3.2.3.	Descripción de las prácticas de recursos humanos en la administración local	120
3.2.3.1.	Alineación de estrategias y planificación	121
3.2.3.2.	Contratación selectiva	122
3.2.3.3.	Formación continuada	125
3.2.3.4.	Evaluación del rendimiento	127
3.2.3.5.	Retribución contingente	128
3.2.3.6.	Autonomía en el puesto de trabajo	131
3.2.3.7.	Comunicación entre directivos y empleados	132
3.2.3.8.	Seguridad en el empleo	133
3.2.3.9.	Trabajo en equipo	135
3.2.3.10.	Promociones internas	136
3.2.3.11.	Participación en la toma de decisiones	139
3.3.	Resultados de las prácticas de recursos en los comportamientos y actitudes de los empleados del sector público local	140
3.3.1.	La confianza en la administración pública local	141
3.3.2.	El compromiso en la administración pública local	143
3.3.3.	La satisfacción laboral en la administración pública local	145
3.3.4.	El absentismo laboral en la administración pública local	147
3.3.5.	La rotación laboral en la administración pública local	150
3.4.	El rendimiento en la Administración Pública Local	151
Capítulo 4		157
4. Objetivo del estudio		159
4.1.	Pregunta de tesis	159
4.2.	Subpreguntas de tesis y hipótesis de trabajo	163
4.3.	Resumen de las cuestiones y hipótesis de tesis	175

Capítulo 5	177
5. Metodología	179
5.1. Introducción	179
5.2. Revisión de metodologías en estudios previos	180
5.3. Metodología empleada en la tesis	184
5.4. Informantes	187
5.5. Definición y medición de las variables utilizadas en el estudio	189
5.5.1. Variables explicativas	190
5.5.2. Variables resultado	193
5.5.2.1. Confianza organizacional	194
5.5.2.2. Compromiso	194
5.5.2.3. Resultados en los empleados: satisfacción laboral, absentismo, rotación y rendimiento individual	196
5.5.2.4. Rendimiento organizacional	198
5.6. Ámbito del estudio	198
5.7. Obtención de los datos	200
5.7.1. Procedimiento de obtención de los datos	200
5.7.2. Características de la muestra obtenida	202
Capítulo 6	205
6. Análisis de los datos y resultados	207
6.1. Revisión de las metodologías de análisis	208
6.2. Análisis descriptivo	211
6.2.1. Prácticas recursos humanos	212
6.2.2. Confianza en el sistema	216
6.2.3. Resultados individuales	217
6.2.4. Resultados empresariales	219
6.3. Análisis bivariante	219
6.4. Análisis multivariante de ecuaciones estructurales	223
6.4.1. Desarrollo del modelo basado en la teoría	224
6.4.2. Construcción del diagrama de secuencias de relaciones causales	227
6.4.3. Conversión a un conjunto de ecuaciones estructurales y especificación del modelo de medida	231

6.4.3.1.	Especificación del modelo estructural	231
6.4.3.2.	Especificación del modelo de medida	232
6.4.3.3.	Evaluación de las escalas de medida	233
6.4.4	Selección del tipo de matriz e entrada y estimación del modelo propuesto	241
6.4.5	Valoración de la identificación del modelo estructural	243
6.4.6	Evaluación de los criterios de calidad del ajuste	245
6.4.6.1	Estimaciones infractoras	245
6.4.6.2	Ajuste global del modelo	245
6.4.6.3	Ajuste del modelo de medida	252
6.4.6.4	Ajuste del modelo estructural	255
6.4.6.4.1	Interpretación y modificación del modelo estructural	256
6.4.7	Interpretación de los resultados	260
Capítulo 7		265
7. Discusión y conclusiones		267
7.1.	Resumen y discusión de los resultados	268
7.2.	Contribuciones	274
7.3.	Limitaciones	277
7.4.	Futuras investigaciones	278
7.5.	Conclusiones del estudio	281
Bibliografía		283
Anexos		331
Anexos 1:	Cuestionario	333
Anexos 2:	El marco de la administración local	335
Anexos 3:	Características del sector público local	339
Anexos 4:	Competencias municipales	347
Anexos 5:	Clases de empleados públicos	353
Anexos 6:	la función pública en cifras	359

Capítulo 1. Introducción

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS
- 1.5. BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cada vez mayor complejidad y dinamismo del contexto organizacional hace necesario un profundo conocimiento de las organizaciones, y de los factores sobre los que radica el éxito empresarial.

En el entorno empresarial actual donde los cambios tecnológicos son constantes y la competencia es muy elevada, el factor humano ha adquirido una gran relevancia dentro de las organizaciones. La tecnología y los procesos pueden ser imitados y sustituibles, por ello, frecuentemente, son las personas de una empresa las que pueden hacer que una organización se diferencie del resto. La calidad de los recursos humanos, su grado de compromiso con la empresa y su motivación influyen de manera decisiva en sus resultados operacionales, en la calidad del servicio que proporcionan, en la imagen de la compañía y, en definitiva, en su continuidad en el mercado. Debido a la importancia de este factor podemos afirmar que parte del éxito empresarial radica en una correcta gestión de las personas que forman parte de una organización.

La gestión de las personas de una organización se puede materializar de diferentes maneras y dependerá de diversos aspectos tales como el entorno de la misma, su estrategia, sus características, la filosofía directiva, etc. Se han realizado diferentes aproximaciones a la gestión de la fuerza laboral de las organizaciones, el concepto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo pasando por diferentes enfoques y nomenclaturas, hasta que en la década de los ochenta aparece el concepto de Gestión de Recursos Humanos, también conocido bajo las

siglas HRM procedentes de su origen anglosajón *Human Resources Management*. A partir de este momento se empieza a hablar HRM como un enfoque diferenciado de gestión de personas que se nutre de las ideas del movimiento de las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento (Likert, 1961; Herzberg, 1966; Maslow, 1943; McGregor, 1960). La HRM pretende conseguir una ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico de una fuerza laboral capaz y comprometida, por medio del empleo de diferentes técnicas de personal, de cultura de empresa y de organización (Storey, 1995).

El enfoque de HRM presenta como elementos clave, por un lado, la creencia de que de entre todos los factores de producción el que realmente marca la diferencia es el factor humano, y que por lo tanto, su capacidad y compromiso resultan fundamentales para las organizaciones. A la vista de ello, las organizaciones deberán ser capaces de desarrollar prácticas de recursos humanos que estimulen y fomenten este compromiso y con ello el mejor rendimiento de los empleados. El segundo elemento clave de HRM hace referencia a la importancia estratégica de la gestión de las personas y la necesidad de integración de las políticas de recursos humanos en la estrategia empresarial. Según este elemento, la estrategia de recursos humanos debe estar perfectamente alineada con la estrategia empresarial, de manera que se refuercen mutuamente y persigan objetivos comunes. Finalmente, el tercer elemento se refiere al rol que desempeña la línea de mando en los asuntos de personal, y los sitúa como agentes cruciales para la efectiva implantación de las políticas de recursos humanos. Según este punto, la línea de mando se presenta como un verdadero socio del departamento de recursos humanos, actuando como ejecutor en muchas ocasiones de determinados procedimientos de personal, a la vez que como agente activo en la motivación y compromiso de sus empleados. También actúa de asesor en el diseño de algunas de las políticas de recursos humanos, tales como análisis de puestos, evaluación del rendimiento o formación, precisamente por su proximidad a los empleados y al trabajo que estos realizan.

A la vista del enfoque de HRM han sido diversos los trabajos que han abordado sus diferentes elementos diferenciales. Uno de los primeros estudios en profundidad sobre el tema fue el realizado por Storey (1992) sobre quince organizaciones británicas, en el que validó la existencia de los indicadores de HRM en al menos dos tercios de la muestra. Otros autores han investigado y realizado estudios sobre el concepto de HRM y ha aparecido gran cantidad de literatura que explora de manera tanto teórica como empírica las connotaciones asociadas a este término (Armstrong, 1995; Guest, 1990; Keenoy, 1990; Hendry y Pettigrew, 1990; Legge, 1995). Estos estudios y aportaciones se analizarán posteriormente en profundidad. Baste decir que en la presente investigación se intentará seguir estas líneas de investigación y verificar si se puede hablar de HRM dentro de un sector concreto de actividad.

Por otro lado, la administración pública y, en particular, la referente a las administraciones locales parecen vivir al margen de los planteamientos anteriormente presentados. Da la impresión que, en la Gestión de los Recursos Humanos, este sector no avanza en el mismo sentido ni tempo que las organizaciones privadas, donde se centran principalmente las investigaciones. Se observan tendencias ancladas en la gestión de personal y procedimientos altamente burocratizados que perjudican la eficiencia organizativa. Parece que incrementar el rendimiento de la organización no es un aspecto estratégico que contemplen las organizaciones públicas (Gould-Williams 2004).

No obstante las organizaciones públicas locales, se ven cada vez más sujetas a restricciones financieras más estrictas, incrementos de las competencias trasferidas por otros entes públicos y a una exigencia de calidad en el servicio a la ciudadanía (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000). Es por este motivo, que el papel de la fuerza laboral que estas organizaciones emplean y su adecuada gestión, pueden ser las claves que diferencien su rendimiento y su eficiencia.

Consideramos que el sector de la administración local presenta unas características propias y diferenciales que lo hacen altamente interesante desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos. Se trata de un sector que presenta un importante volumen de empleados, con bajos niveles de implantación de determinadas políticas de personal y altos niveles de burocratización. Por otro lado, y desde el punto de vista de los usuarios, la administración local presenta altos grados de insatisfacción y una percepción de bajos rendimientos. Finalmente, a este sector se le está exigiendo resultados y una modernización de los sistemas de gestión. Todo ello convierte a la administración pública local en un campo atractivo para la investigación, donde la actuación de los empleados puede ser determinante en el rendimiento de la organización y en el grado de satisfacción de los clientes, y donde una gestión adecuada de los recursos humanos puede y debe convertirse en un factor clave en la estrategia corporativa.

De esta forma, el traspaso de nuevas competencias requiere disponer de una fuerza laboral adaptable y flexible, alejada de los encorsetados perfiles de puestos de trabajo existentes en la administración; en otras palabras, precisa de trabajadores con competencias adecuadas y polivalencia. Los sistemas de reclutamiento y selección se están quedando obsoletos y es precisa una revisión en profundidad de los sistemas de formación y desarrollo profesional. Los sistemas de compensación fijos, sin incentivos que motiven a los empleados hacia un mayor rendimiento todavía se encuentran profundamente anclados en las bases de un modelo de Gestión de Personal que no satisface las necesidades de la sociedad actual y precisa de una

revisión del modelo existente y de cambios que hagan entrar a la administración local en la Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Cuando hablamos de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, no nos referimos únicamente a la implantación de políticas y prácticas, sino que también a que se establezca un vínculo entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia empresarial. Aquellos entes locales que tienen interés en mejorar y ser más eficientes, acostumbran a presentar estrategias basadas en la calidad del servicio, son conscientes que satisfacer las necesidades del cliente (ciudadano) es la razón de su existencia, y para ello es clave el comportamiento, las aptitudes y actitudes de sus empleados. Resulta, pues, fundamental que esta estrategia de calidad vaya ligada a una estrategia de recursos humanos que la respalde y ayude a conseguir sus propósitos, y que deberá incluir, desde el empleo de prácticas de recursos humanos que permitan motivar e incentivar a los empleados y que estimulen el compromiso de éstos, al diseño de políticas de recursos humanos orientadas a conseguir una fuerza de trabajo adecuada y capacitada para lograr los objetivos organizacionales.

Todo ello, unido a la escasez de estudios centrados en la Gestión de Recursos Humanos en las administraciones locales, convierte a estos entes en un campo fértil para la investigación científica y para la realización de un estudio contextualizado.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A la vista de lo expuesto, centraremos nuestro estudio en la Gestión de Recursos Humanos en las administraciones locales catalanas, concretamente en los Ayuntamientos. De este modo, mediante el análisis de diferentes organizaciones trataremos de encontrar evidencias de la existencia de los elementos que caracterizan este enfoque. Para ello nos centraremos en las prácticas de recursos humanos que tienen lugar en los ayuntamientos, e intentaremos establecer su vínculo con las actitudes y comportamientos de los empleados y con el rendimiento organizativo. Por lo tanto, los objetivos de nuestra investigación serán:

- 1) Identificar las prácticas de recursos humanos más arraigadas en la Administración Local y aquellas que, aunque menos implantadas, podrían tener efectos satisfactorios sobre las actitudes y percepciones de los empleados.
- 2) Analizar el papel del compromiso y la confianza como variables mediadoras entre las prácticas de recursos humanos y los comportamientos de los empleados.
- 3) Identificar las relaciones entre estas variables de recursos humanos y el rendimiento empresarial.

Tal y como acabamos de mencionar, el **primer objetivo** será **identificar el empleo de prácticas que fomenten el compromiso y el mayor rendimiento de los empleados**. En nuestra investigación intentaremos observar si existe un conjunto de prácticas de recursos humanos que, aplicadas de manera racional y coherente por las organizaciones, incrementan el rendimiento organizacional dentro del sector particular de la Administración Local. Para ello se realizará una revisión de la literatura que recopilará las principales prácticas de recursos humanos identificadas por los diferentes autores y trataremos de ver cuáles de ellas se pueden identificar en las organizaciones objeto de nuestra investigación.

El **segundo objetivo** de esta tesis es **analizar las variables mediadoras sobre las que pueden influir las prácticas de recursos humanos y que a su vez, tienen un efecto sobre los comportamientos de los empleados**. Como variables mediadoras se analizarán la confianza y el compromiso con la organización. La **confianza** es un concepto bidimensional formado tanto por componentes interpersonales como por componentes de los sistemas organizacionales (Luhmann, 1979). Son bastantes los autores que consideran que la confianza es un factor clave que afecta al comportamiento de los individuos e indirectamente, al rendimiento de las organizaciones (Bartolomé, 1989; Daley, 1991; Dirks y Ferrin, 2001; Gould- Williams, 2003, 2004; Kavanagh, 1975).

Por otro lado, el **compromiso** se define como la voluntad de esforzarse por la organización a la que se pertenece, así como la identificación con la misma (Porter et al., 1974). Arthur (1994) apuntaba que conseguir el compromiso de los empleados resultaba crucial para mejorar su rendimiento y deseo de permanencia en la organización. Se han desarrollado diferentes modelos que presentan el compromiso como mediador entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo (Becker y Gerhart, 1996; Den Hartog et al., 2004; Guest, 1997; Paauwe y Richardson, 1997). En estos modelos se plantea el impacto que las prácticas de recursos humanos tienen sobre el compromiso que a su vez incide sobre los resultados individuales de los empleados, y que a su vez, repercuten sobre los resultados organizacionales incrementando la productividad y la calidad.

Este segundo objetivo de la tesis consiste en comprobar si la confianza y el compromiso organizativos son realmente variables sobre las que actúan las prácticas de recursos humanos aplicadas por la organización y si, a su vez ellas, ejercen influencia sobre el comportamiento y el rendimiento de la misma.

El **tercer objetivo** va unido a los **resultados**. Por un lado, a los resultados de recursos humanos, es decir, se trata de averiguar si existe una relación significativa entre la aplicación de las prácticas de recursos humanos y los comportamientos y resultados de los empleados. En este sentido se analizarán la **satisfacción laboral**, el **absentismo**, la **rotación** y el **rendimiento individual**. Para todas estas variables se intentará analizar sus causas y sus consecuencias, así como sus particularidades dentro del ámbito de estudio seleccionado. Por otro lado, y para finalizar se analizará el **rendimiento empresarial**, y se intentará establecer un vínculo entre éste y las variables anteriormente analizadas.

Es amplia la literatura existente que relaciona la HRM y el rendimiento empresarial (Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Guest y Peccei, 1994; Huselid, 1995; Koch y McGrath, 1996; Mac Duffie, 1995; Pfeffer, 1994). El análisis realizado por Paauwe y Richardson (1997) y, posteriormente por Den Hartog et al. (2004), sintetizan estas aportaciones y resumen que las prácticas de HRM tienen una repercusión en los resultados de los recursos humanos de una compañía y, a su vez, tienen una repercusión sobre el rendimiento de la organización. Basándonos en estas aportaciones, determinaremos cuáles son las variables que identifican el rendimiento de nuestro tipo de organización y analizaremos de forma empírica si la calidad de los recursos humanos y las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo por los ayuntamientos tienen una influencia sobre el rendimiento de estas organizaciones.

En resumen, el propósito de este trabajo es analizar las prácticas de recursos humanos en la Administración Pública Local Catalana y verificar si existe relación entre la adopción de estas prácticas y el rendimiento de este tipo de organizaciones. Para conseguir este propósito será necesario analizar la gestión de las personas que se lleva a cabo en los ayuntamientos, y como objetivos específicos de este estudio se plantean los siguientes:

1. Identificar las diferentes prácticas de recursos humanos que tienen lugar en los ayuntamientos.
2. Identificar la estrategia organizacional que siguen los ayuntamientos así como sus objetivos empresariales.
3. Identificar las variables de rendimiento de recursos humanos.
4. Identificar las variables de rendimiento organizacional de los ayuntamientos.
5. Establecer relaciones entre las prácticas de recursos humanos, los resultados en los comportamientos de los empleados y los resultados organizativos.

1.3. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN

Como hemos visto en el apartado anterior los objetivos de nuestro estudio se centran principalmente en dos aspectos, la identificación de las prácticas de RH en los ayuntamientos, y la relación existente entre la presencia de estas prácticas y el rendimiento individual y empresarial.

Lo primero que haremos en esta tesis es analizar la literatura existente en Gestión de Recursos Humanos, cómo ha ido evolucionando el concepto y las teorías que lo sustentan, así como los principales indicadores de su existencia. Se analizarán las prácticas de recursos humanos y los resultados individuales y organizativos, mediante los diferentes modelos existentes en este ámbito científico. Una vez hecha la revisión general de la GRH, se contextualizará el análisis en la Administración Local mediante el análisis de las particularidades de este sector y de la Gestión de Recursos Humanos que en él se lleva a cabo. A partir de esta revisión de la literatura, será posible plantear la pregunta de tesis sobre la Gestión de los Recursos Humanos en los entes públicos locales y las subpreguntas que la sostengan. Todas ellas irán encaminadas a conseguir los objetivos de investigación mencionados con anterioridad. A partir de la determinación de las preguntas e hipótesis, será preciso determinar cuáles son los datos que queremos recoger y cómo los transformamos en las variables que se emplearán en nuestra investigación.

Con las hipótesis formuladas e identificadas las variables que nos aportarán la información, será posible desarrollar una investigación cuantitativa, mediante un cuestionario que recoge la información necesaria en las diferentes variables. Una vez determinada la población, se consigue una muestra válida de 320 cuestionarios provenientes de 14 ayuntamientos ubicados en Catalunya, cuya información, una vez depurada y estandarizada será analizada estadísticamente.

Para analizar los resultados, en primer lugar se realizará un análisis descriptivo de las variables, que nos dará una idea del uso de las diferentes prácticas de recursos humanos en los ayuntamientos y nos proporcionará información sobre cuáles son las prácticas más frecuentemente empleadas en este sector. También se obtendrá información sobre el grado de confianza y compromiso que muestran los empleados de los ayuntamientos en el sistema, tanto a nivel institucional como en las relaciones interpersonales. Asimismo se analizarán los resultados en los recursos humanos (a través del grado de satisfacción, del rendimiento

individual y de los niveles de rotación y absentismo que presentan los empleados) para finalizar con el análisis de los resultados organizacionales.

En una segunda fase de análisis de los resultados se procederá a llevar a cabo un análisis confirmatorio del modelo planteado, que establece la relación entre el grado de implantación de determinadas prácticas de recursos humanos y el rendimiento de los ayuntamientos. Para ello, se realizará un análisis multivariante mediante la modelización por ecuaciones estructurales. A través de este análisis obtendremos un modelo que cumple con el objetivo final de la investigación, que es establecer el vínculo entre las prácticas de recursos humanos, las percepciones y los comportamientos de los empleados y los resultados organizativos.

Una vez analizados los resultados deberemos verificar y comprobar el cumplimiento de nuestras hipótesis, así como dar respuesta a las preguntas formuladas, para posteriormente poder sacar las conclusiones que de este estudio se derivan.

En la figura 1.1 se puede observar el esquema que seguiremos en el desarrollo de la presente investigación y que hemos expuesto en este apartado.

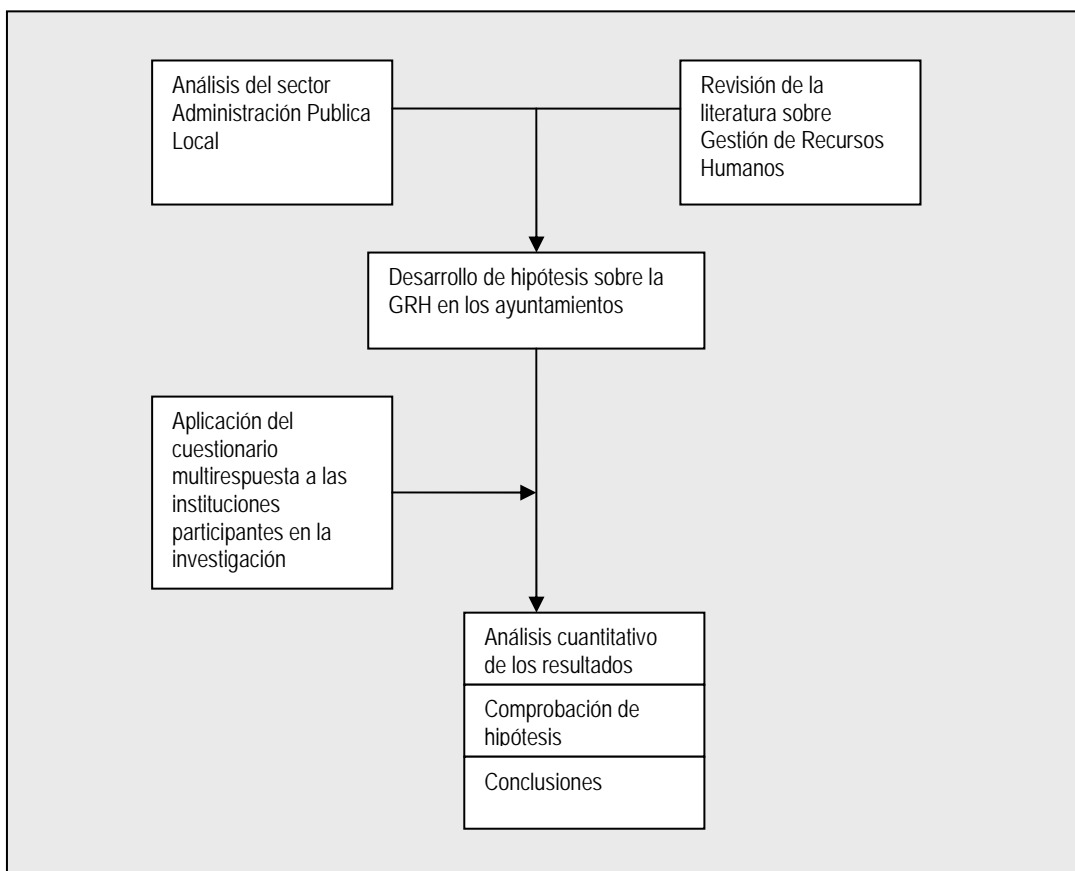


Figura 1.1. Proceso de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.4. ESTRUCTURA DE LA TESIS

El presente trabajo se encuentra estructurado en 8 capítulos agrupados en 3 partes (ver figura 1.2). El **capítulo 1** que es la **introducción** y donde nos encontramos actualmente. En ella se plantea y justifica el problema a estudiar, los objetivos y la metodología de la investigación que se plantea y, por último, la estructura de la tesis.

La **primera parte**, que contiene los **capítulos 2 y 3**, se centra en la revisión de la literatura. En concreto, en el capítulo 2 se incorpora la revisión de la literatura existente en el ámbito de Gestión de Recursos Humanos y su vínculo con el rendimiento, mientras que el capítulo 3 se centra en contextualizar la GRH en el marco de la Administración Local. En este tercer capítulo se hará referencia a la función pública y su particular idiosincrasia y a las principales características de su fuerza laboral, analizando cómo se organiza, cómo es el trabajo que desempeñan sus empleados y cuáles son las principales prácticas de recursos humanos detectadas.

La **segunda parte** de la tesis incluye los objetivos de la tesis y la metodología de la investigación. En el **capítulo 4** se presentarán los **objetivos y el marco conceptual** de la investigación. En el primer apartado de este capítulo se justifica el estudio, se plantean el problema y los objetivos de la investigación, y se define la pregunta de tesis. En el siguiente apartado se determinan las subpreguntas de tesis y las diferentes hipótesis de trabajo. En el **capítulo 5** se describe la **metodología** empleada en la tesis, se definirán las variables y se describirán las variables explicativas y las variables resultado. A su vez, en este capítulo se definirá el ámbito del estudio y se describirá el procedimiento para la recogida de datos y la obtención de la muestra.

La **tercera parte** de la investigación corresponde al estudio empírico que incluye: el **capítulo 6** correspondiente a los **resultados** y el **capítulo 7** correspondiente a las **conclusiones**. El **capítulo 6** consta del análisis descriptivo de las variables que nos permite caracterizar el sector de los entes locales según las prácticas de recursos humanos más empleadas, el grado de compromiso y el rendimiento. También consta con un análisis multivariable mediante la modelización de ecuaciones estructurales, empleado para confirmar la validez del modelo de relaciones planteado. En el **capítulo 7** se presentarán las principales conclusiones obtenidas de la investigación, las contribuciones y limitaciones del estudio, y las líneas futuras de investigación que se nos plantean.

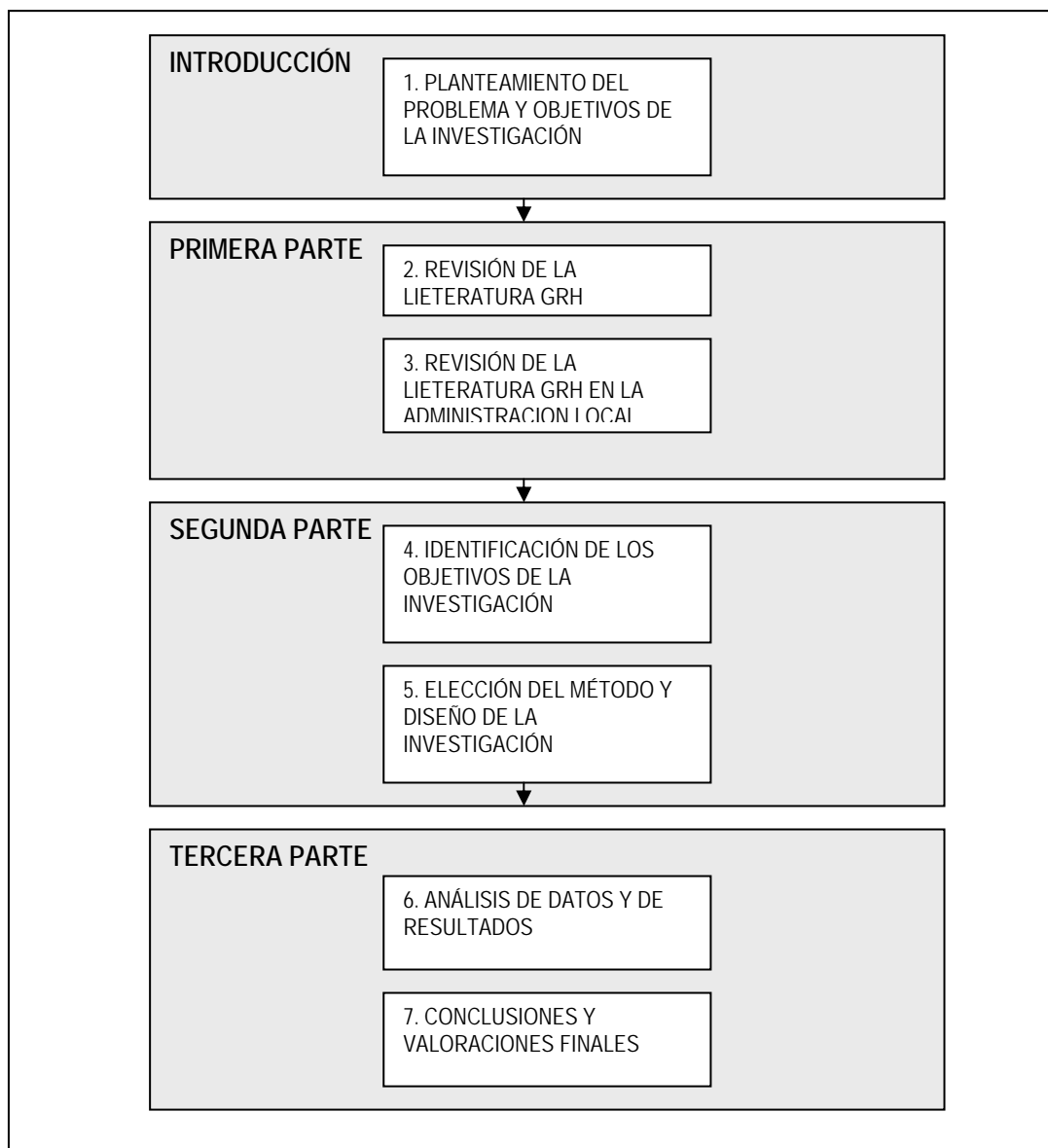


Figura 1.2: Esquema explicativo de la estructura del trabajo. Fuente: Elaboración propia

Capítulo 2. La Gestión de Recursos Humanos y el Rendimiento Organizacional

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

2.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

2.2.1. RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

2.2.2. VINCULO ENTRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO

2.2.3. RESULTADOS EN LOS RECURSOS HUMANOS

2.2.3.1. Confianza

2.2.3.2. Compromiso

2.2.3.3. Satisfacción laboral

2.2.3.4. Rotación

2.2.3.5. Absentismo laboral

2.2.3.6. Rendimiento en el puesto de trabajo

El primer paso de la revisión de la literatura consistirá en concretar el concepto, definición y contenidos de lo que actualmente se entiende como Gestión de Recursos Humanos (*en inglés*, HRM). Para esta investigación resulta fundamental clarificar el concepto de HRM que ha ido evolucionando desde los años 80' y que se ha convertido en objeto de estudio para diferentes autores. El hecho de determinar los límites de esta tendencia de gestión de las personas dentro de una organización nos permitirá analizar los principales elementos que caracterizan su implantación. Como veremos, entre estos elementos destacan el empleo de diferentes prácticas de recursos humanos, y con ello podremos llegar a analizar cuáles son las más extendidas y estudiadas en la literatura.

Una vez detectadas las principales prácticas de recursos humanos que se aplican en las organizaciones podremos conducir la investigación hacia otro de los conceptos básicos de la misma, que es el *rendimiento*. Tal como se formula en el título de la investigación presentada, pretendemos analizar la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. Es por ello que en este capítulo se definirá qué se entiende en la

literatura como rendimiento de las organizaciones, y se revisarán los vínculos entre este concepto y las prácticas de recursos humanos que la organización utiliza. El análisis de esta relación es complejo debido, por un lado, a la controversia generada en la identificación de las prácticas que ejercen cierta influencia sobre el rendimiento, y por otro lado, a la dificultad para la elección de los parámetros que identifican el rendimiento organizativo. Por este motivo, en este capítulo se ha dedicado un amplio espacio a identificar los principales componentes del rendimiento organizativo que se han estudiado en la literatura especializada, y a partir de ello se han identificado los principales efectos que las prácticas de recursos humanos tienen sobre éstos.

2.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El concepto, definición y contenidos del término HRM ha ido evolucionando en los últimos años, para convertirse en una terminología extendida y utilizada entre los principales manuales y artículos de recursos humanos. Guest en su artículo *“Human resource management and industrial relations”* publicado en el *Journal of Management Studies* en 1987 presentaba el marco normativo que describía las bases de la Gestión de Recursos Humanos (Guest, 1987). Posteriormente, Storey en 1989 publicaba en el libro *“Las nuevas perspectivas de la Gestión de Recursos Humanos”*, sus reflexiones sobre este concepto que representaba un nuevo enfoque para la gestión de personal, incorporando la contribución estratégica del factor humano de las organizaciones, la importancia del compromiso de las personas que trabajan en una organización, y la necesidad de alineación entre las estrategias empresariales y las estrategias de recursos humanos (Storey, 1989). A partir de ese momento, el concepto suscitó por un lado el interés de muchos académicos que han ido introduciendo diferentes aportaciones, y por otro lado el de las propias organizaciones provocando que sus aplicaciones se hayan extendido entre los diferentes sectores empresariales. No obstante, persisten profundas incertidumbres y controversias (Storey, 2001), con relación a este tema, principalmente relacionadas con tres áreas: significado, prácticas y ética de la HRM.

La controversia relacionada con HRM ha sido tratada por diferentes autores (Beaumont, 1993; Boselie y Paauwe 2005; Guest, 1989, 1997 y 2011; Legge, 1998; Paauwe y Boselie, 2005; Paauwe, 2009; Storey, 1992). Según Storey (2001), esta controversia se encuentra reflejada en la imprecisión, variabilidad, ambigüedad y contradicciones asociadas al concepto. Keenoy (1999) sugiere que estos aspectos pueden solucionarse aceptando lo que él

denomina “el holograma de HRM”, entendiendo que se trata de una imagen proyectada en función de la percepción e implicación del observador. De esta manera, la HRM puede contemplarse como *“un nombre conjunto para multitud de conceptos y métodos que permiten gestionar y controlar las relaciones en el trabajo”* (Keenoy, 1999: 3). Por su parte, Paauwe (2004: 22) se refiere a HRM como *“un campo en continua evolución en la investigación académica que se centra en el estudio de las relaciones interpersonales en las organizaciones y en la forma en que las personas son gestionadas en el trabajo”*, y reafirma que es difícil concretar más esta definición ya que depende del momento temporal y del contexto en el que se lleve a cabo.

No obstante, aunque la controversia existe, especialmente cuando se intentan perfilar los elementos constitutivos de HRM según un enfoque específico, las características principales están relativamente claras y, según Storey (2001), no presentan mayor ambigüedad que otros conceptos sociales tales como la Gestión de la Calidad Total (TQM). Este autor apunta una definición del concepto de HRM como:

“La Gestión de Recursos Humanos (HRM) es un enfoque diferenciador a la gestión del empleo que persigue conseguir una ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de una fuerza de trabajo capaz y de alto compromiso, utilizando para ello un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de personal”.

(Storey. 1995: 5)

A continuación, se presentan las características de esta evolución en términos de las influencias percibidas, y la conceptualización actual de la Gestión de Recursos Humanos y sus principales prácticas. En este sentido, se distribuye este apartado en 4 subapartados: en el primero de ellos trataremos los antecedentes y las influencias que han surgido ligadas a HRM desde la aparición de este término hasta la actualidad. En el siguiente subapartado profundizaremos en la definición y los conceptos que conforman la Gestión de Recursos Humanos tal y como la conocemos actualmente. Seguiremos en el tercer subapartado con la descripción de las principales prácticas de recursos humanos y sus perspectivas de estudio, para finalizar con el cuarto subapartado donde se hará énfasis en lo que se denomina *Best Practices* y el trato que ha recibido este término en la literatura, con el fin de detectar cuáles de estas prácticas presentan una mayor repercusión en el compromiso y el rendimiento de los empleados.

2.1.1 INFLUENCIAS

El término HRM, según Storey (1995), apareció en el Reino Unido, a mediados de los años 80', y continúa siendo motivo de controversia en la actualidad. Por un lado, la HRM ha sido considerada como una nueva denominación para lo que ya venía siendo la gestión de personal y las relaciones industriales (Sisson y Storey, 2003). Para otros autores (ej. Guest, 2000; Legge, 2005) la HRM denota una aproximación más estratégica, y se ve influenciada por dos movimientos precedentes: el movimiento de las relaciones humanas y la teoría del capital humano.

De la primera de las influencias, *el movimiento de las relaciones humanas*, se introducen aspectos relativos a la expansión del potencial humano de la empresa a través de políticas de liderazgo y comunicación, y sus autores de referencia serían McGregor (1960) o Likert (1967). Otros autores como Sparrow (1998) opinan que las teorías sobre motivación y aprendizaje, representadas por autores como Maslow (1943) o Argyris (1957), también se encuentran reflejadas en la HRM.

La segunda influencia se basa en *la teoría del capital humano* (véase Odiorne, 1985) y afirma que los recursos humanos son un activo de la empresa en lugar de un coste, lo cual sugiere una aproximación estratégica a la gestión de los recursos humanos.

Son diversos los autores (ej. Guest, 1987; Legge, 1998; Sisson, 1990; Storey, 1992 y 2001) que han intentado establecer diferencias entre la gestión de personal y las relaciones industriales, con la HRM. El planteamiento de la HRM va más allá de la gestión de personal tradicional, incorporando los aspectos más representativos de las escuelas de las relaciones humanas, tales como la motivación, el compromiso, etc. Así, este modelo incide en que la gestión de recursos humanos debe orientarse hacia la consecución de los objetivos organizacionales, involucrando a los diferentes niveles de la línea de mando en la gestión de las personas (Panayotopoulou *et al.* 2003). Estos directivos deberán ser capaces de adaptarse a los diferentes cambios en el entorno del negocio, y ser capaces de dirigir las personas a su cargo hacia la consecución de resultados (Huselid *et al.* 1997; Richard y Johnson, 2001; Teo, 2002; Wright *et al.*, 2001). La gestión deberá ser personalizada y adaptada a las necesidades de cada empleado, de manera que facilite un mayor rendimiento, satisfacción y compromiso del personal (Guest *et al.* 2003). De la misma forma, la gestión de los recursos humanos deberá ser coherente con la estrategia empresarial, y contribuir a la consecución de los objetivos de la organización (Boxall y Purcell, 2008).

2.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Si intentamos especificar qué es la gestión de recursos humanos, encontramos distintas definiciones que variarán en función de la perspectiva bajo la cual son analizadas pero, observamos como punto en común que la mayoría de ellas hacen referencia a su impacto sobre los resultados de las organizaciones. Armstrong (2001) define el término Gestión de Recursos Humanos (GRH) desde un punto de vista estratégico, considerando a las personas como uno de los aspectos más valiosos de la gestión empresarial; son ellas con su trabajo, las que, tanto de manera individual como colectiva, contribuyen a la consecución de los objetivos corporativos. Gold y Bratton (2003) conceptualizan la gestión de recursos humanos como el conjunto de conocimientos y prácticas que definen la naturaleza del trabajo y regulan las relaciones de empleo.

En la empresa existen diferentes maneras de orientar los recursos humanos y su desarrollo, las más actuales potencian el concepto de que los recursos humanos son el motor de las organizaciones, por lo que su gestión es clave para los resultados empresariales. En este sentido, Claver *et al.* (1996) presentan los “*principios del nuevo enfoque de la Dirección de Recursos Humanos*”, donde ponen de manifiesto este aspecto:

- La raíz del éxito empresarial está en el compromiso de los empleados.
- Todas las personas de la organización deben ser tratadas con respecto y dignidad, si se quiere alcanzar el compromiso.
- Los valores y creencias de la organización y el modo en que se practican, son determinantes para la consecución del compromiso.
- Las políticas de personal deben estar integradas en los objetivos empresariales, para asegurar un objetivo común.
- Las organizaciones deben tener una misión para conseguir el apoyo de los empleados.
- Los resultados financieros se consiguen a través de las personas.

De la misma manera, Marr y García Echevarría (1997) plantean la orientación de los recursos humanos en la empresa bajo cuatro elementos clave:

- **La orientación a la identidad corporativa:** se intenta dirigir a las personas a través de su identificación con el proyecto empresarial.

- **La orientación a la estrategia de dirección de la empresa:** se intenta generar en las personas una capacidad de adaptación rápida y flexible a las situaciones cambiantes de los entornos y de las propias estructuras empresariales.
- **La orientación al proceso directivo:** se intenta dirigir a las personas con el fin de reducir costes de coordinación a través del trabajo en equipo.
- **La orientación al propio proceso productivo:** se trata de integrar a las personas con el proceso, con el fin de que su asignación, esfuerzo y recursos sean lo más eficientes posible.

De todas estas definiciones parece deducirse que la función de gestión de personas resulta clave para el éxito empresarial, dándole de esta manera una orientación estratégica a la función (Legge, 1995). La mayoría de ellas coinciden en que cuando nos referimos a HRM hablamos de un conjunto de actividades encaminadas a la gestión de la fuerza laboral de las organizaciones (Boselie et al. 2005). Pero cada una de ellas se centra en analizar diferentes aspectos sobre los que impactan estas actividades:

- Teo (2002) se enfoca en la efectividad del departamento de recursos humanos.
- Hitt et al. (2001) analiza su impacto en el valor de los recursos humanos en términos de conocimientos, competencias y habilidades.
- Batt (2002) se centra en el efecto de las prácticas individuales.
- Capelli y Neumark, (2001) estudia el efecto conjunto de un sistema de prácticas que actúan simultáneamente.
- Wright et al. (1994) analiza el impacto que las diferentes prácticas ejercen sobre el valor del activo humano y sobre el comportamiento de los empleados, y cómo llegan a influir sobre los resultados organizativos.

Parece evidente que existe una relación directa entre la gestión estratégica de las empresas y sus resultados finales y, en muchos de los casos, el agente que actúa de vínculo entre ambos no es otro que el responsable de recursos humanos de la empresa. La excelencia en la gestión de personas es crucial para mejorar los procesos internos de la empresa y sus resultados financieros (Jackson y Schuler 2000). Bajo esta perspectiva, las personas de la empresa se convierten en un recurso valioso que hay que desarrollar a la vez que estimular, para conseguir su compromiso con los objetivos empresariales. Solo mediante el compromiso de los empleados se podrán maximizar los resultados.

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos se centra principalmente en la gestión de las personas de una organización para la consecución de mejores resultados organizacionales, y para ello se sugiere la existencia de un conjunto de políticas y prácticas que guían esta gestión y la orientan a la consecución de resultados. Paauwe y Boselie (2005) afirman que la mayoría de los estudios realizados en el campo de HRM lo definen en términos de prácticas de recursos humanos o bien como conjunto o sistema de prácticas de recursos humanos. A continuación se analizarán las principales prácticas de recursos humanos que se desarrollan en la literatura.

2.1.3 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Una de las discusiones clave en el campo de HRM radica en las prácticas de recursos humanos. Existen dos perspectivas claramente diferenciadas en relación a las prácticas de recursos humanos y su influencia sobre los resultados:

1. La *perspectiva universal*, avalada por autores que defienden la existencia de las mejores prácticas de recursos humanos (*en inglés*, best practices), y que afectan de manera universal al rendimiento (Arthur, 1994; Batt, 2002; Boselie et al 2001; Delaney y Huselid, 1996; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). Este enfoque afirma que, independientemente de los condicionantes internos o externos que puedan existir en una organización, la aplicación de un conjunto integrado de prácticas de recursos humanos influye sobre el compromiso de los empleados y su rendimiento individual, ejerciendo a su vez un efecto positivo sobre el rendimiento organizativo (Guest, 1997 y 2001).
2. La *perspectiva contingente*, también denominada el mejor encaje (*en inglés*, best fit), y que defiende que el efecto de las prácticas de recursos humanos depende del contexto en el que se desarrollen (Delery y Doty, 1996; Jackson y Schuler 2000; Wright y Gardner, 2003; Wood, 1999). Los argumentos contingentes implican la existencia de interacciones, en lugar de las relaciones lineales planteadas por el primer modelo. Según este enfoque, las prácticas de RH deben ser coherentes con otros aspectos de la organización (Delery y Doty, 1996), y por lo tanto diferirán según las características de las organizaciones.

Los académicos que defienden la perspectiva universal proponen un conjunto de prácticas que tienen un efecto positivo sobre el rendimiento de las organizaciones, independientemente del sector de actividad, la estrategia, o el entorno de la empresa. Estas prácticas conllevan resultados positivos en las organizaciones, e incrementan el rendimiento organizacional (Huselid, 1995; Wood, 1996). La Administración Pública, el sector donde se quiere contextualizar el estudio, presenta particularidades que hacen que algunas de esas prácticas gocen de amplia implantación, pero a su vez es conocido por sus bajos rendimientos, por lo que resulta sumamente interesante verificar si esta perspectiva universal se cumple o si solamente son determinadas prácticas las que influyen de manera positiva sobre los empleados.

Guest (1989) apuntaba que si se aplican un conjunto integrado de prácticas de recursos humanos con el fin de incrementar el compromiso de los empleados, su calidad y su flexibilidad, esto repercute de manera positiva y directa sobre el rendimiento empresarial, sean cuales sean las circunstancias externas o la estrategia empresarial. Otros autores que participan de este enfoque (Arthur, 1994; Boselie *et al* 2001; Delaney y Huselid, 1996; MacDuffie, 1995), coinciden en la creencia que existen un conjunto de prácticas, aplicables de manera universal y que tienen una relación directa sobre el rendimiento empresarial. Ichniowski *et al.* (1997), Ichniowski y Shaw (1999) y Appelbaum (2000) realizaron estudios a nivel de grupos de producción, donde se analizaron los rendimientos de los empleados en base al empleo de ciertas prácticas de recursos humanos que denominaron “*prácticas de alto rendimiento*”. También en Inglaterra se realizaron estudios similares (ej. Guest y Conway , 2004; Patterson *et al.*, 1997; Wood y de Menezes, 1998), todos ellos también centrados en el estudio de aquellas prácticas de recursos humanos que repercuten en la actitud individual y en las percepciones de los empleados influyendo de esta forma en su rendimiento y en el de las organizaciones, y que denominaron “*prácticas de alto compromiso*”. Otros autores que corroboran este enfoque son: Dyer y Reeves (1995), Marchington y Gurgulis (2000), Wood (1999), entre otros. Por su parte Legge (2005) propugna que para sobrevivir las organizaciones deben identificar e implementar las mejores prácticas de gestión de recursos humanos, y como consecuencia de ello, las organizaciones cada vez serán más similares las unas a las otras y a la vez incrementarán sus rendimientos.

2.1.4 BEST PRACTICES

Si nos enfocamos en las *best practices*, existen significativas diferencias a la hora de determinar cuáles son estas prácticas que incrementan el compromiso de los empleados en

las organizaciones y mejoran su rendimiento. Dependiendo de los autores consultados, se proponen unas prácticas u otras como potenciadoras del compromiso de los empleados. Becker y Gerhart (1996) analizaron los cinco principales estudios realizados en el campo de las relaciones entre las prácticas de HRM y el rendimiento organizacional y, detectaron que existe poco consenso en relación a qué prácticas se deberían incluir en el análisis. De esta forma, de las 27 prácticas incluidas en estos estudios ninguna de ellas aparecía simultáneamente en todos ellos. Solo dos de ellas (equipos de trabajo autodirigidos y los grupos de solución de problemas) coincidían en cuatro de los cinco estudios. El mismo problema surgía cuando lo que se pretendía era buscar coincidencias en la medida y especificación de alguna de las prácticas, o cuando se pretendía determinar si el efecto de una determinada práctica actuaba de manera positiva o negativa sobre el resultado empresarial.

Existen otros meta-análisis que pretenden identificar las diferentes prácticas que generan compromiso y mejoran el rendimiento de los trabajadores, como el presentado por Sastre y Aguilar (2003) donde se detectan las prácticas propuestas por 20 estudios realizados por diferentes autores. Aunque en él no figuran demasiadas coincidencias, podemos afirmar que de su análisis se detectan cuatro prácticas que son las más comunes en estos estudios:

1. **Formación elevada**, con niveles superiores a la media del sector, coincide en 13 de los 20 estudios. Esta práctica genera confianza en los empleados, que al saber que su empresa invierte en su formación establecen vínculos de compromiso con ella. Por otro lado, una mejor formación de los empleados aporta conocimientos y habilidades que hacen que mejore su rendimiento.
2. **Retribución contingente**, por medio de programas de incentivos y participación en los beneficios, es la segunda práctica más repetida, coincidiendo en 12 de los estudios. Esta práctica genera implicación de los empleados en los resultados. El hecho de que el salario pueda verse afectado en su parte variable por el rendimiento, estimula que los trabajadores intenten mejorar sus resultados.
3. **Implantación de grupos de mejora, círculos de calidad o grupos de resolución de problemas** también se repite en 10 de los estudios. El hecho de sentirse parte de un grupo provoca que los empleados estén más comprometidos e intenten mejorar su rendimiento.
4. **Autonomía en la organización y planificación del trabajo** se observan en 9 de los estudios. Aquellos empleados que gozan de mayor autonomía en la gestión de su trabajo, pueden desarrollar un vínculo de compromiso con la organización, ya que

sienten que ésta confía en ellos, en su criterio y en sus habilidades para realizar el trabajo.

Delery y Doty (1996) por su parte, consideran que existen 7 prácticas que adoptadas por la compañía pueden resultar estratégicas para incrementar el rendimiento empresarial:

1. **Sistemas formales de formación de los empleados**, que proporcionan habilidades y conocimientos que el empleado puede aplicar al trabajo y mejorar su rendimiento.
2. **Sistemas formales de evaluación de los empleados**, que permiten detectar las carencias que presentan los empleados en términos de habilidades, conocimientos y actitudes, y que facilitarán la aplicación de las medidas necesarias para corregir estas carencias y mejorar así su rendimiento.
3. **Oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales de los empleados**. El hecho de conocer que existen posibilidades reales de crecer dentro de la organización hace que los empleados se sientan más motivados en la realización de sus tareas y en obtener buenos resultados que justifiquen el crecimiento dentro de la organización.
4. **Seguridad en el trabajo**. Cuando los empleados sienten que su trabajo no se encuentra en peligro, y que las condiciones en las que realizan el trabajo son satisfactorias, éstos se sienten más comprometidos con la organización e incrementan su deseo de permanencia en la empresa.
5. **Definición del puesto de trabajo**. La existencia de puestos de trabajo bien definidos hace que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y, por lo tanto, pueden centrarse en realizarlo de la manera más correcta posible, evitando de esta manera tareas innecesarias o que no son de su competencia e incrementando de este modo su rendimiento.
6. **Sistemas para la participación en la toma de decisiones**. El hecho de participar en las decisiones provoca que los empleados se sientan parte de la organización, a la vez que perciben que la empresa confía en ellos y en su criterio, incrementando de este modo su compromiso.
7. **Modelos para la participación en los beneficios**. El hecho que los empleados sepan que parte de su salario se verá complementado según los beneficios que obtenga la empresa, provoca que crezca su interés y su implicación en que la empresa consiga mejores resultados, y que se impliquen activamente en ello. Los efectos se notan en un mayor rendimiento individual y un mayor compromiso con la organización, ya que una parte de los beneficios de la empresa repercutirán directamente sobre los ingresos de los empleados.

Batt (2002) por su parte afirma que aunque las prácticas de alto compromiso pueden ser definidas de varias maneras, se puede generalizar que todas ellas incluyen 3 dimensiones fundamentales: (1) la relativa a los requerimientos de altas habilidades; (2) el diseño del trabajo de manera que proporcione la autonomía necesaria a los empleados para que puedan aplicar sus habilidades y en colaboración con otros empleados; y (3) una estructura de incentivos que refuerce la motivación y el compromiso. Estas tres dimensiones recogen un conjunto de prácticas vinculadas a ellas.

Boselie *et al.* (2005) realizaron un exhaustivo estudio con 104 artículos, con el que detectaron un total de 26 prácticas de recursos humanos, de las cuales 4 parecen gozar de mayor consenso: (1) contratación selectiva, (2) evaluación del desempeño, (3) retribución contingente y (4) formación y desarrollo.

A la vista de los análisis realizados por diferentes autores (Tabla 2.1.a) y nuestro propio análisis efectuado sobre 27 artículos, cuya síntesis se reproduce en la tabla 2.1.b, podemos proponer un conjunto de prácticas de recursos humanos que parece disfrutar de cierto consenso en la literatura, dado el grado de utilización de las mismas en los diferentes estudios.

*	Autores
1	Walton (1985)
2	Guest (1987)
3	Cutcher-Gershenfeld (1991)
4	Arthur (1994)
5	Guest y Hoque (1994)
6	Kochan y Osterman (1994)
7	MacDuffie (1995)
8	Huselid (1995)
9	Pfeffer y Tromley (1995)
10	Youndt et al. (1996)
11	Delery y Doty (1996)
12	Ichniowski et al. (1997)
13	Wood y Menezes (1998)
14	Hoque (1999)
15	Wright et al. (1999)
16	Bayo-Moriones y Merino-Díaz (2001)
17	Capelli y Neumark (2001)
18	Batt (2002)

19	Guthrie et al. (2002)
20	Way (2002)
21	De la Cruz Déniz-Déniz y de Saá-Pérez (2003)
22	Gould-Williams (2004)
23	Den Hartog et al. (2004)
24	Datta et al. (2005)
25	Bryson, Forth y Kirby (2005)
26	Wood, Holman y Stride (2006)
27	Yang (2008)
28	Wood y Menezes (2008)
29	Katou (2011)

Tabla 2.1.a: Autores con los que se ha trabajado para realizar la tabla 2.1.b

Política	HCP	Autores (*)	Total citaciones
Planificación y diseño del puesto de trabajo	Análisis del puesto de trabajo	(2), (3), (4), (5), (8), (22), (27)	7
	Diseño del puesto amplio	(4), (5), (9), (11), (14), (26)	6
	Flexibilidad del puesto de trabajo	(1), (2), (6), (7), (9), (12), (16), (17), (20), (24), (27)	11
	Autonomía	(1), (2), (3), (7), (12), (16), (18), (19), (23), (26), (27), (29)	12
Dotación de recursos humanos	Reclutamiento interno	(8), (9), (22)	3
	Contratación selectiva	(2), (4), (5), (7), (8), (9), (10), (12), (13), (14), (15), (16), (18), (21), (22), (23), (24), (26), (27), (29)	20
Evaluación del rendimiento	Evaluación formal del desempeño	(1), (2), (5), (8), (13), (14), (15), (19), (21), (23), (24), (26) (28)	13
	Evaluación basada en el comportamiento	(8), (10), (11)	3
Formación	Formación Inicial	(7), (26), (28)	3
	Formación continua	(2), (4), (5), (7), (8), (10), (11), (12), (13), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (21), (22), (23), (24), (25), (26), (28), (29)	24
Promociones	Plan de sucesiones	(21), (24)	2
	Normativa de promociones internas	(5), (8), (9), (11), (13), (14), (16), (19), (21), (22), (24), (25), (26), (28)	14
Compensación	Retribución contingente	(1), (2), (5), (7), (8), (9), (13), (14), (16), (18), (21), (22), (23), (27), (28), (29)	16
	Salarios por encima del mercado	(4), (9), (10), (16), (18), (20)	6
	Compensación basada en la jerarquía	(11)	1

	Incentivos de grupo	(10), (20), (24)	3
	Equidad salarial	(9), (10), (11), (15)	4
	Participación en el negocio	(4), (8), (12), (13), (17), (19), (25), (27)	8
Trabajo en equipo	Equipos autodirigidos	(3), (4), (5), (6), (7), (9), (12), (14), (15), (16), (17), (18), (19), (22), (24), (25), (28), (29)	18
	Equipos de calidad	(6), (7), (9), (13), (14), (16), (17), (26), (27), (28)	10
	Grupos de resolución de problemas	(3), (4), (6), (7), (15), (18), (24)	7
Participación y Comunicación	Participación en la toma de decisiones	(10), (11), (12), (14), (22), (23), (27)	7
	Recepción de sugerencias	(7), (9), (13), (16), (28)	5
	Reuniones periódicas con los empleados	(2), (3), (5), (8), (12), (13), (14), (15), (19), (20), (22), (25), (27),	13
	Resolución de conflictos	(3), (4)	2
	Eventos sociales	(4), (16)	2
	Sistema de tramite de quejas	(8), (11), (24)	3
	Retroalimentación en los objetivos de producción	(3), (22), (27)	3
Estructura	Alcance de control de supervisión amplio	(4), (27)	2
	Distancia jerárquica	(7), (22), (27)	3
Seguridad	Seguridad en el empleo	(4), (8), (9), (11), (16), (18), (19), (23), (25), (28), (29)	11

Tabla 2.1.b: Prácticas de RH más utilizadas en la literatura de HRM*. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 2.1 que se presenta a continuación, se ilustra el ranking de las prácticas de recursos humanos más utilizadas en HRM.

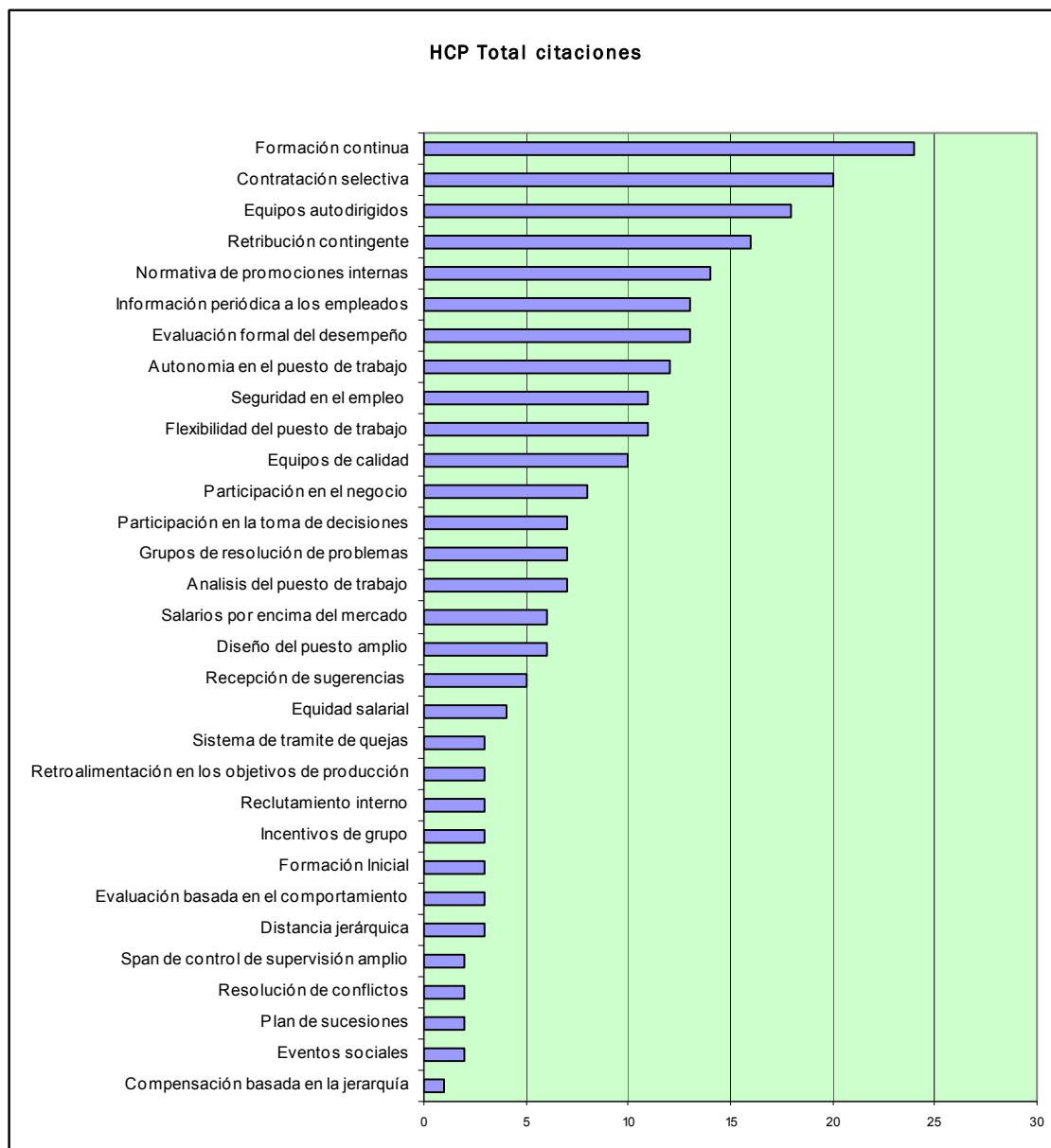


Gráfico 2.1: Prácticas de RH más utilizadas en la literatura de HRM¹.

Estos estudios han sido llevados a cabo principalmente en el sector privado y en empresas de tamaño medio o grande. Entre los principales sectores de actividad analizados destacan el sector automovilístico (MacDuffie, 1995; Lowe *et al.* 1997), metalúrgico (Arthur, 1994; Ichniowski *et al.* 1997), alimentario (Wright *et al.* 1999), bancario (Delery y Doty, 1996; Van der Voorde *et al.* 2010), manufacturero (Guest y Hoque, 1994; Katou, 2011), hospitalario

¹ Cutcher-Gershenfeld (1991), Arthur (1994), Guest y Hoque (1994), Kochan & Osterman (1994), Pfeffer (1994), MacDuffie (1995), Huselid (1995), Youndt *et al.* (1996), Delery & Doty (1996), Ichniowski *et al.* (1997), Wood y Menezes (1998), Hoque (1999), Wright *et al.* (1999), Bayo-Moriones y Merino-Díaz (2001), Capelli y Neumark (2001), Batt (2002), Guthrie *et al.* (2002), Way (2002), De la Cruz Déniz-Déniz y de Saá-Pérez (2003), Gould-Williams (2004), Den Hartog *et al.* (2004), Datta *et al.* (2005), Bryson *et al.* (2005), Wood, Holman y Stride (2006), Yang y Cherry (2008), Wood y Menezes (2008)

(Boselie, 2010); aunque los estudios más frecuentes son de carácter multisectorial en el ámbito privado (Gong *et al.* 2009; Guthrie *et al.* 2002 y 2009; Huselid, 1995; Horgan y Mühlau, 2006; Ngo *et al.* 2008; Wood y Menezes, 2008).

De las prácticas presentadas en el gráfico 2.1, a continuación se describen las 10 más frecuentes y el impacto que éstas tienen sobre los empleados, tanto en términos de rendimiento como de percepciones de los mismos.

Práctica de Recursos Humanos	Efectos sobre el rendimiento	Percepciones de los empleados
1. Formación y desarrollo. Consiste en proporcionar a los empleados formación planificada, y adaptada a sus necesidades formativas detectadas previamente, y por otro lado proporcionar la posibilidad de desarrollar las potencialidades de los trabajadores dentro de la organización.	Mejora el rendimiento, ya que el empleado adquiere los conocimientos y habilidades necesarios para realizar correctamente su trabajo.	Incrementa el compromiso ya que el empleado percibe que la empresa invierte en él/ella, y que por lo tanto cuenta con su continuidad en la organización
2. Contratación selectiva. Esta práctica se basa en que la empresa lleve a cabo procesos de reclutamiento en los que consigan suficientes empleados con el perfil adecuado para cubrir los diferentes puestos de trabajo e informados sobre lo que se requiere de ellos en el puesto. Por otra parte, que los procesos de selección sean rigurosos, basados en pruebas objetivas y diseñados de manera sistemática y adaptada a las necesidades de los diferentes puestos de trabajo.	Al tratarse de empleados ya formados y adecuados para el puesto de trabajo, reduce los costes de inducción y mejora el rendimiento.	Genera compromiso. Los empleados saben que la empresa los ha elegido por valorarlos como los mejores para el puesto, después de una búsqueda rigurosa. A la vez que hace que los empleados confíen en sus compañeros por el hecho de saber que también ellos han sido seleccionados por su adecuación a los puestos de trabajo que ocupan.
3. Equipos autodirigidos. Potenciar que los empleados trabajen en grupo, estimulando la colaboración e incrementando la competitividad, a la vez que potenciar que sean los propios equipos los que valoren el trabajo realizado y se autogestionen.	El estímulo de la competitividad genera mayores rendimientos de los grupos.	La autogestión provoca que los empleados se sientan parte del grupo y se comprometan con los resultados del mismo.
4. Retribución contingente. Salarios ligados al desempeño profesional, mediante incentivos, que retribuyan a aquellos empleados cuyos rendimientos o aportaciones hayan sido relevantes para la organización.	El hecho de ligar la retribución al rendimiento provoca que los empleados estén dispuestos a ofrecer rendimientos superiores, dado que saben que les reportará mayores beneficios personales.	El trabajador se compromete más si sabe que se le valora por su rendimiento, ya que este tendrá un impacto directo sobre su propia retribución.
5. Normativa de promociones internas. Que la empresa tenga en cuenta las personas que forman parte de ella para ocupar posiciones vacantes de nivel superior, aprovechando de esta manera las inversiones en formación y desarrollando el potencial de los	El hecho de saber que existe esta política se puede convertir en una motivación para desempeñar bien su puesto de trabajo y tener mejores rendimientos, ya que estos conllevan una	Con ello estimulamos el compromiso y la implicación de los empleados, ya que saben que si realizan correctamente su trabajo tienen

empleados.	promoción.	posibilidades reales de desarrollo.
<p>6. Información periódica a los empleados. Hace referencia al hecho de hasta qué punto la empresa comparte información de doble sentido entre empleados y directivos. Consiste en mantener informados a los empleados de la organización de los objetivos marcados por la propia estrategia empresarial, de los objetivos y resultados del departamento al que pertenecen, de las nuevas iniciativas que se llevan a cabo y del rendimiento y resultados de la propia empresa.</p>	<p>Disponer de información hace que los empleados conozcan más las necesidades de la organización y puedan trabajar dirigiendo sus esfuerzos para satisfacerlas.</p>	<p>Que la empresa comparta información es indicativo de que confía en los empleados y estos a su vez se sienten más comprometidos con su organización.</p>
<p>7. Evaluación formal del desempeño. Esta práctica se basa en la realización de evaluaciones formales del desempeño que se lleven a cabo de manera periódica dentro de la organización y en todos los empleados. Incluye también el feedback proporcionado a los empleados de cómo realizan su trabajo, y qué expectativas tiene la organización sobre ellos.</p>	<p>El hecho de disponer de feedback de cómo se realiza el trabajo y de sus puntos débiles, hace que el empleado pueda corregir sus actuaciones y mejorar su rendimiento.</p>	<p>El que la empresa reconozca sus puntos fuertes y los ayude a corregir los débiles, provoca que los empleados sientan que la empresa se interesa por ellos, generando, de esta forma, compromiso.</p>
<p>8. Autonomía en el puesto de trabajo. Consiste en proporcionar a los empleados la confianza para que puedan tomar sus propias decisiones relativas al puesto de trabajo que desempeñan.</p>	<p>Esta práctica reduce, en muchas ocasiones, los tiempos de ejecución dado que las decisiones no se demoran por la cadena jerárquica sino que es el propio empleado el que las toma, agilizando de esta manera los procesos.</p>	<p>Aquellos empleados que gozan de mayor autonomía en la gestión de su trabajo pueden desarrollar vínculo de compromiso con la organización, ya que sienten que esta confía en ellos, en su criterio y en habilidades para realizar el trabajo.</p>
<p>9. Seguridad en el empleo. Se trata de proporcionar al empleado ciertas garantías de permanencia en la organización mediante el empleo de contratación indefinida e inversiones en los empleados. Normalmente se observa mediante el número de contratos indefinidos y el número de despidos llevados a cabo por la organización.</p>	<p>La seguridad elimina el estrés y la ansiedad que genera su falta, y con ello incrementa la correcta ejecución de tareas por parte de los empleados, así como las ausencias y bajas.</p>	<p>Proporciona la certeza de que la empresa no pretende prescindir de los empleados, y genera en éstos un mayor compromiso.</p>
<p>10. Flexibilidad del puesto de trabajo. Puestos de trabajo que permitan a los empleados aplicar sus habilidades y conocimientos, fomentar la polivalencia y la flexibilidad, así como que puedan realizar sus aportaciones para mejorar estos puestos de trabajo.</p>	<p>Permite cubrir bajas y ausencias sin perjuicio del rendimiento.</p>	<p>Los empleados sienten que forman parte de la organización y que son necesarios para su funcionamiento, lo cual estimula su compromiso.</p>

Tabla 2.2: Prácticas de RH y su repercusión en el rendimiento y la percepción de los empleados.

2.2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

Como se mencionó previamente, en 1987 Guest publicó su artículo *“Human resource management and industrial relations”* en el que sentaba las bases de lo que sería un nuevo enfoque de la gestión de las personas de una organización, que enfatizaba en la contribución estratégica del factor humano y la necesidad de alineación con las estrategias empresariales (Guest, 1987). En este mismo artículo establecía el vínculo entre las políticas de recursos humanos y sus efectos sobre el compromiso, la flexibilidad y la calidad de la fuerza laboral de la organización. Y como consecuencia de ello, se esperaba un impacto sobre los resultados de la organización en términos de reducción de absentismo, rotación y costes, y por otro lado un incremento de la productividad. A partir de este momento, han sido muchos los académicos que han tratado de establecer este vínculo entre gestión de recursos humanos (HRM) y el rendimiento organizacional desde diferentes perspectivas: psicológicas, sociológicas, de relaciones laborales, comportamiento organizacional, etc.

Continuando con la línea abierta por Guest en 1987, el HRM se convirtió en una línea de trabajo continuada por otros autores como Storey (1992 y 1995), Legge (1995) o Huselid (1995). Este último autor publicó su trabajo de investigación sobre 968 empresas privadas demostrando la correlación existente entre el grado de sofisticación de las prácticas de recursos humanos y el valor de mercado por empleado, y se ha convertido en uno de los artículos más citados y replicados en la literatura de la gestión de recursos humanos. Posteriormente, muchos han sido los académicos que han trabajado los efectos de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento organizativo, tanto de manera conjunta como individual (Delery y Doty, 1996; Guest y Conway, 2004; Guthrie, 2001; Koch y McGrath, 1996; Wright *et al.* 2003).

A parte de la investigación dedicada a validar empíricamente la relación entre rendimiento y prácticas de recursos humanos, existen otras líneas de investigación que se han centrado en 3 aspectos:

- el primero de ellos ha sido en examinar los fundamentos teóricos de los estudios sobre HRM, con el objetivo de revelar los supuestos subyacentes y generar nuevas hipótesis que puedan ser validadas;
- el segundo aspecto se centra en investigar la validez metodológica de los estudios realizados;
- y una tercera tendencia surge del análisis de las diferentes investigaciones realizadas con el fin de diseñar modelos teóricos.

En este último aspecto centran su investigación Paauwe y Richardson (1997) y presentan su modelo que sintetiza las conclusiones de más de 30 estudios que corroboran las relaciones existentes entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento, y que nos servirá de primer referente para la presente investigación (Figura 2.1).

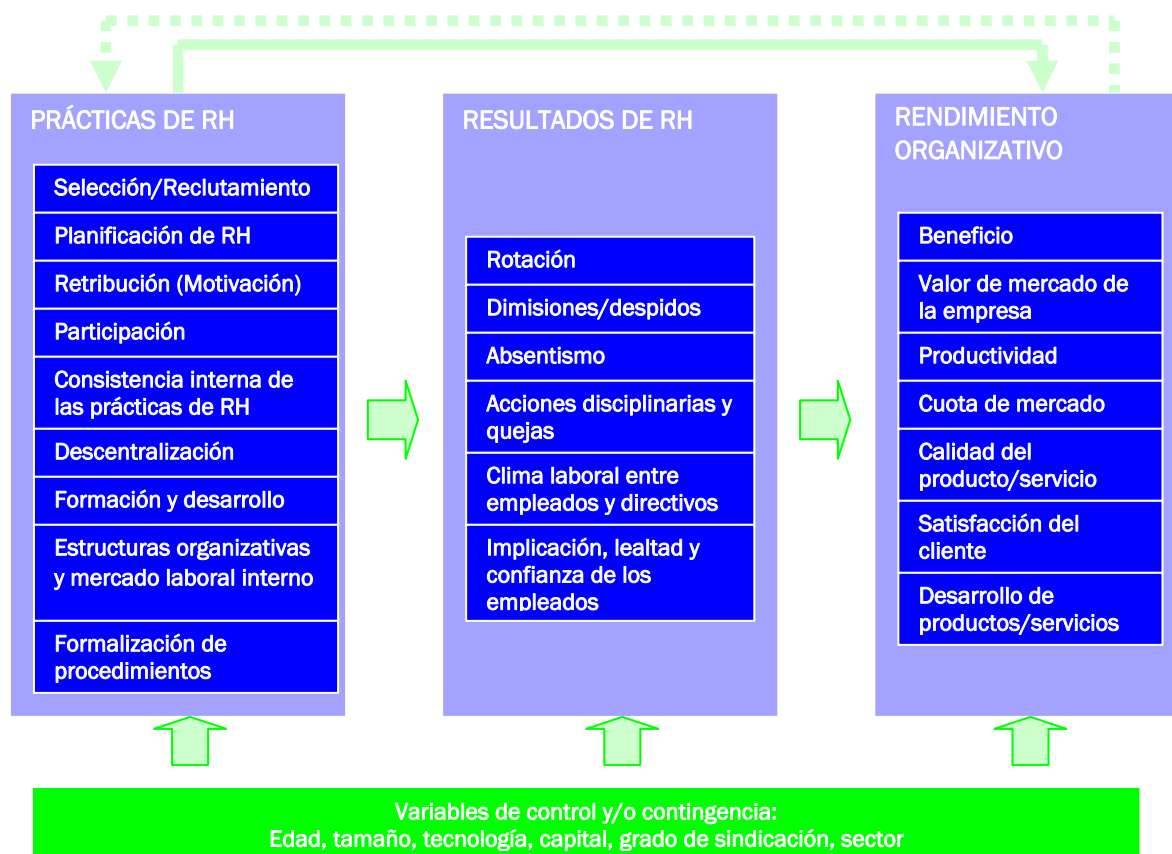


Figura 2.1: Síntesis de la investigación empírica en el área de HRM y rendimiento.
 Fuente Paauwe y Richardson (1997)

Si seguimos la literatura de HRM, ese mismo año (1997), Guest publica su artículo de revisión donde diseña un modelo similar al planteado por Paauwe y Richardson. En este modelo Guest establece, además, un vínculo con la estrategia empresarial, e introduce también como variable los *resultados financieros*. El modelo planteado se muestra en la figura 2.2, y en él puede observarse cómo, según el autor, las prácticas de recursos humanos influyen sobre los resultados en los recursos humanos, y cómo estos, a su vez, afectan al comportamiento de los empleados, a su rendimiento y finalmente a los resultados financieros.

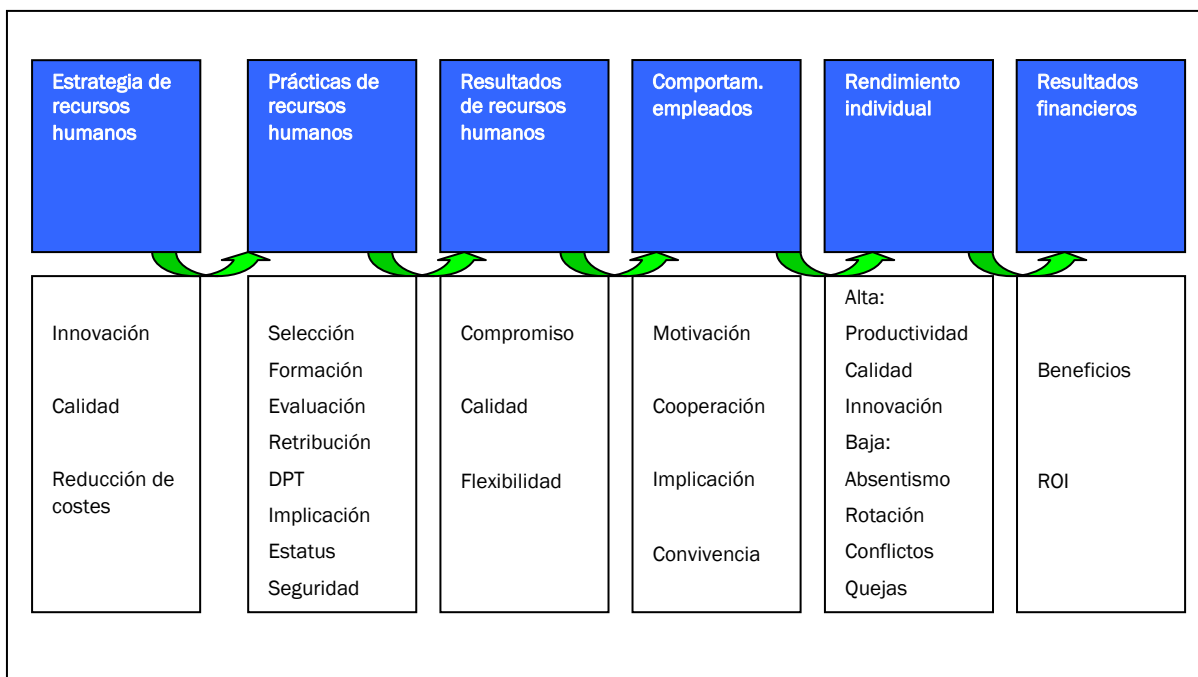


Figura 2.2: Vínculo entre HRM y rendimiento. Fuente Guest (1997)

No obstante, el mismo Guest (1997) apunta que existen muchos claroscuros en el campo de HRM, y es preciso continuar investigando acerca de la conceptualización y de las variables que lo determinan, así como de su vinculación con el rendimiento y los diferentes niveles de análisis que se plantean.

Por su parte, Den Hartog *et al.* (2004) evidencian algunas carencias en el modelo propuesto por Guest, como la distancia existente entre los diferentes elementos del modelo, la unidireccionalidad de los resultados, o que el rol del equipo directivo en la implementación de las prácticas de RH, queda infravalorado. Teniendo en cuenta todo ello, estos autores presentan un nuevo modelo que pretende complementar el anterior, y que se muestra en la figura 2.3.

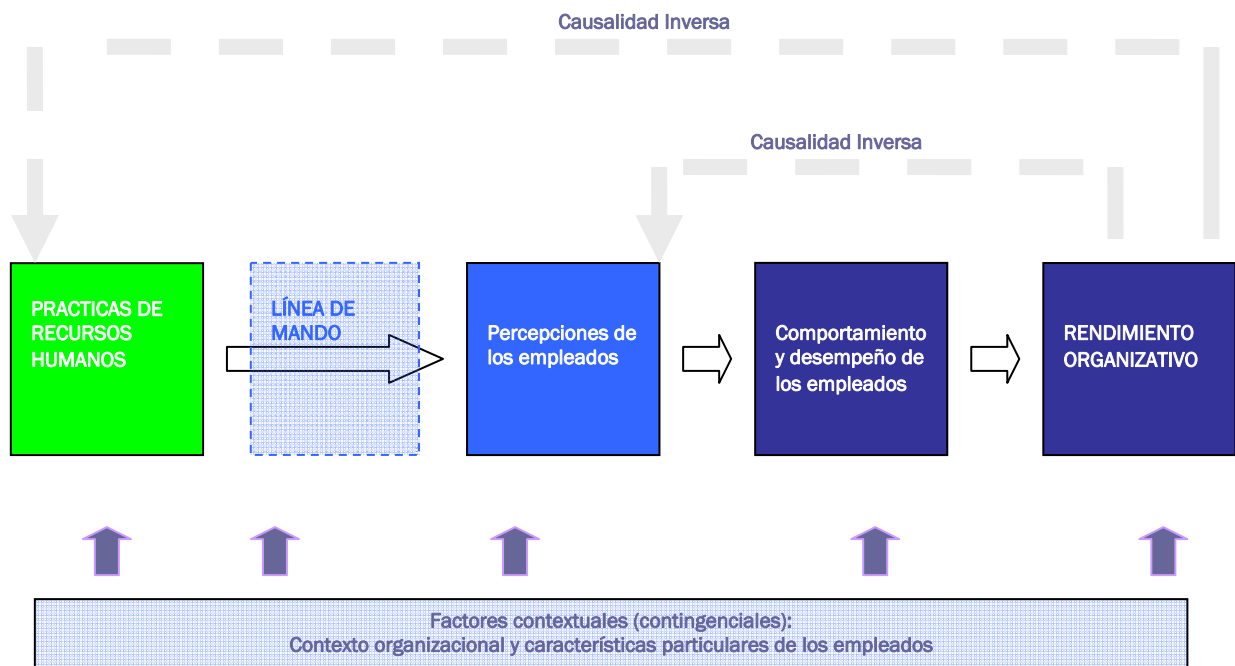


Figura 2.3: Vínculo entre HRM y rendimiento. Fuente Den Hartog et al. 2004.

Estos autores introducen el concepto de causalidad inversa dado que contemplan que altos resultados organizativos pueden influir sobre la satisfacción y el compromiso de los empleados, y a la vez, unos buenos resultados empresariales pueden llevar a la empresa a reinvertir en las prácticas de recursos humanos, lo cual puede llegar a comprobarse mediante un estudio longitudinal de los efectos.

Si revisamos la literatura observamos que existen pocos estudios que establecen un vínculo directo entre el HRM y el rendimiento organizacional, en términos teóricos. Aunque sí encontramos autores que trabajan el impacto de aspectos concretos de HRM, principalmente las prácticas de recursos humanos sobre aspectos concretos del rendimiento, y que se analizarán detalladamente en el apartado 2.4 del presente capítulo.

Antes de establecer el vínculo entre Gestión de Recursos Humanos y el rendimiento organizacional, es preciso dejar claros algunos aspectos relativos al rendimiento organizativo. Por este motivo, en el siguiente apartado se analizarán cómo se define el rendimiento organizativo y cuáles son las variables o indicadores que habitualmente se utilizan en la literatura para determinarlo.

2.2.1. RENDIMIENTO ORGANIZATIVO

Cuando nos referimos al término rendimiento de una organización podemos encontrar diferentes formas de definirlo y medirlo, de manera que se convierte en un concepto controvertido, similar al de efectividad organizacional (Boxal y Macky, 2009).

Algunos autores (Boxall y Purcell, 2008; Paauwe, 2004) incorporan los resultados económicos a corto y largo plazo dentro del concepto, junto con la legitimidad y la responsabilidad social. Pero la mayoría de las investigaciones se centran en el ámbito estrictamente económico, tal y como muestra Godard (2004) en su investigación de los estudios realizados sobre sistemas de trabajo de alto rendimiento, haciendo énfasis principalmente en mejorar la eficiencia en costes como principal indicador de rendimiento. Los factores que llegan a influir sobre la eficiencia en costes pueden ser muy variados: la tecnología, aspectos de marketing y comercialización del producto, aspectos financieros, cadena de aprovisionamiento, filosofía directiva y estrategia empresarial. Pero lo cierto es que el rendimiento organizacional está íntimamente ligado con el rendimiento de sus trabajadores. Por lo tanto, para analizar el rendimiento es fundamental estudiar el rendimiento individual de los empleados (Delbridge et al., 2006; Godard, 2004; Macky y Boxall, 2007). En este contexto resulta imprescindible explicitar y medir el rendimiento individual para poder gestionar el rendimiento organizacional (Den Hartog et al. 2004).

Tal y como hemos visto con anterioridad, existen en la literatura diferentes modelos que estudian el rendimiento. La mayoría de ellos lo definen como un sistema que pretende conseguir la gestión del rendimiento organizacional a través del la gestión del rendimiento individual de los empleados. Es el caso de Baron y Kreps (1999), que proponen incrementar la efectividad de las organizaciones como objetivo estratégico, centrándose en mejorar el rendimiento de los empleados que en ellas trabajan, y para ello establecen que es fundamental desarrollar las capacidades de los equipos e individuos. Por su parte, DeNisi y Kluger (2000), en la misma línea, definen la gestión del rendimiento como el conjunto de actuaciones destinadas incrementar el rendimiento de una persona o grupo con el fin de incrementar la eficiencia organizacional. Boselie et al. (2005) realizaron un meta-análisis con 104 estudios en el que concluyen que las prácticas de RH poseen una influencia positiva sobre el rendimiento organizacional. Y más recientemente, Combs et al. (2006) realizaron un meta-análisis donde analizaron los estudios realizados sobre el rendimiento organizacional y el empleo de prácticas de recursos humanos de alto compromiso, y concluyeron que existe una relación entre el incremento del rendimiento de los activos con el empleo de estas prácticas de recursos humanos, así como con el descenso de la rotación laboral.

Podemos observar que, los estudios realizados presentan diferentes enfoques con distintos niveles de análisis, diferentes formas de recopilación de datos, y diferentes métodos para medir el desempeño individual y de la organización, así como los vínculos con las prácticas de recursos humanos. A continuación vamos a centrarnos en analizar los diferentes indicadores y variables empleados por estos estudios para medir el rendimiento.

El *rendimiento organizacional* se refiere a la medida y evaluación del grado de consecución de los objetivos de gestión marcados en los programas previstos de una organización (Dyer y Reeves, 1995). Para medir el rendimiento, los académicos han utilizado diferentes indicadores. Algunos de ellos apuestan por indicadores financieros y otros por no financieros. Boselie *et al.* (2005) los definen como:

- **Financieros:** la rentabilidad, el rendimiento de la inversión, la tasa de crecimiento de los ingresos y las ganancias por acción.
- **No financieros:** la productividad, la cuota de mercado, nivel de logro de los objetivos organizacionales, imagen corporativa, la satisfacción del cliente y flujo de empleados.

Por su parte, Dyer y Reeves (1995) establecen que el rendimiento incluye:

- **Resultados financieros:** beneficios, ventas, porción de mercado, etc.
- **Resultados organizacionales:** cuantificación de resultados como productividad, calidad, eficiencia, etc.
- **Resultados relacionados con los recursos humanos:** impacto en las actitudes y comportamientos de los empleados como satisfacción, compromiso o intención de marcharse de la organización.

Existe un reconocimiento tácito en numerosos estudios de que los mejores indicadores del rendimiento organizacional son los indicadores financieros (Boselie *et al.* 2005), pero cuando queremos establecer un vínculo entre el rendimiento organizacional y la gestión de los recursos humanos algunos autores plantean ciertas dudas sobre este punto, ya que afirman que hay un problema de distancia causal entre la gestión de los recursos humanos y su efecto directo sobre los resultados financieros de la empresa (Guest, 1997). Los académicos que respaldan esta afirmación consideran que son muchas las variables, tanto internas como externas que pueden afectar a las organizaciones, debilitando el vínculo directo entre rendimiento organizacional y gestión de los recursos humanos.

Según Boselie *et al.* (2005) resulta más sencillo el uso de indicadores más próximos a los resultados, especialmente aquellos sobre los que los trabajadores pueden ejercer cierta influencia y contribuir de manera directa sobre el rendimiento. Entre estos indicadores, la productividad es el más empleado (Chang y Chen, 2002; Huselid, 1995; Ichniowski y Shaw, 1999; Morishima, 1998). Otra variable empleada frecuentemente es la calidad del producto o servicio (Jayaram *et al.* 1999; McDuffie, 1995). No obstante, en la mayoría de los casos se plantea la dificultad de estandarizar y generalizar los resultados obtenidos, ya que, dependiendo del sector de actividad, resultan muy dispares los unos de los otros.

Desde el punto de vista de este estudio nos interesa incidir en aquellos indicadores sobre los que las prácticas de recursos humanos pueden ejercer alguna influencia. Los indicadores financieros se pueden ver influenciados por otros factores, tanto internos como externos, que nada tienen que ver con los empleados, sus habilidades y sus comportamientos (Paauwe y Boseli 2005). En la misma línea, otros autores (Guest, 1997; Kanfer, 1994; Wright y Haggerty, 2005) afirman que la distancia entre algunos indicadores del rendimiento organizacional y los efectos de las prácticas de RH es demasiado grande para no verse influenciada por otros aspectos organizativos o externos a la organización. Por este motivo, Paauwe y Boseli (2005) proponen que para estudiar los efectos de las prácticas de recursos humanos en una organización es preferible el empleo de variables sobre las que estas prácticas inciden directamente:

- **Resultados sobre las actitudes:** satisfacción, compromiso y confianza
- **Resultados sobre el comportamiento:** rotación y absentismo laboral
- **Resultados en el trabajo:** productividad y calidad de servicios o productos

Tal vez, es por esta misma dificultad que muchos autores dan soporte a esta afirmación y reflejan cómo la gestión de recursos humanos impacta sobre el rendimiento mediante los cambios de las actitudes y comportamientos de los empleados. En este sentido la rotación voluntaria es uno de los principales indicadores analizados (Batt, 2002; Huang, 1997; Shaw *et al.* 1998), así como el absentismo laboral (Lowe *et al.* 1997) y la satisfacción laboral (Guest, 1999; Hoque, 1999).

2.2.2. VINCULO ENTRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO

Desde que Huselid (1995) publicó su investigación en la que establecía una correlación entre los sistemas de RH y el rendimiento de las organizaciones, han habido numerosos estudios que han hecho de ello su centro de interés. Paauwe y Richardson (1997) presentaron su artículo en el que analizaban más de 30 estudios diferentes que establecían vínculos entre las prácticas de RH y los resultados de RH, siendo por un lado la satisfacción, la motivación, la rotación, el absentismo y el compromiso y, por otro, los resultados a nivel organizativo, tales como productividad, calidad, satisfacción del cliente, ganancias o ventas. En este contexto, al establecer el vínculo entre prácticas de recursos humanos, compromiso y rendimiento es necesario definir qué se entiende por rendimiento y qué indicadores se emplearan para medirlo.

El enfoque de Gestión de Recursos Humanos de “alto compromiso” que se apunta en la literatura parte de la premisa que determinadas prácticas de recursos humanos incrementan el rendimiento de las organizaciones. Este vínculo entre rendimiento y prácticas de recursos humanos ha sido observado desde diferentes perspectivas. La más simple apunta que estas prácticas tienen un efecto aditivo y que a pesar de las circunstancias refuerzan el rendimiento organizacional (Pfeffer, 1994).

Otras perspectivas van más allá y proponen diferentes encajes de las prácticas en el rendimiento. Es el caso de Wood (1996) que presenta 3 encajes: (1) el interno, (2) el organizacional y (3) el estratégico. El *encaje interno* hace referencia a las sinergias que pueden llegar a generarse por el uso de las prácticas de recursos humanos, de manera que el efecto colectivo de las mismas supera el efecto individual de cada una de ellas. El *encaje organizacional* hace referencia al incremento de efectividad que se puede llegar a producir como consecuencia de su aplicación en otras prácticas organizativas o en la propia tecnología. Finalmente, el *encaje estratégico* hace referencia a que si las prácticas de recursos humanos se encuentran alineadas con la estrategia de la organización consiguen reforzarla y afectar de manera positiva el rendimiento organizacional (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987, Youndt et al., 1996).

A continuación, en la tabla 4.5 se muestra un resumen de las principales investigaciones empíricas que analizan las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, y cuáles son los principales indicadores que se emplean para medir el rendimiento.

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
1	Razouk, A.A. (2011)	Sistemas de alto rendimiento y rendimiento organizacional	275 pequeñas y medianas empresas de Francia	Practicas de alto rendimiento: evaluación vinculada al rendimiento, a la formación y a la promoción, incrementos salariales individuales, reparto de beneficios, información, discusiones de grupo y trabajo en equipo, grupos de calidad.	Rendimiento organizacional: clima laboral, confianza, innovación y rentabilidad
2	Katou, A. (2011)	Relación entre las políticas de HRM y el rendimiento organizacional	178 grandes empresas del sector manufacturero de Grecia	PRH: selección, formación, evaluación, desarrollo, compensación contingente, promoción interna, beneficios, participación, comunicación y seguridad y salud.	HRM resultados: Actitudes (confianza , motivación, compromiso, satisfacción) y comportamientos (rotación y absentismo), cooperación y competencia Resultado organizativo: Efectividad, eficiencia, desarrollo, satisfacción, innovación y calidad.
3	Boselie, P. (2010)	Relación entre las prácticas de alto rendimiento (HPP) sobre el compromiso, y el comportamiento organizativo	Seis departamentos del Hospital general de Holanda	Practicas de alto rendimiento: formación general y formación específica, desarrollo personal, coaching, y variedad de tareas	Resultados RH: confianza , compromiso afectivo y comportamiento relacional en la organización
4	Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2010)	Relaciones entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo	171 sucursales de una gran empresa financiera en Holanda	PRH: orientación a la calidad, consecución de los objetivos, difusión de la información, satisfacción retributiva, seguridad laboral y desarrollo.	Resultados: Productividad según FTE (Beneficios brutos menos rentabilidad sobre recursos propios, por empleado)
5	Jung, Y., Takeuchi, N. (2010)	Liderazgo de la dirección, la cultura organizacional y las prácticas de RH y sus efectos sobre el rendimiento organizacional	225 pequeñas y medianas empresas japonesas	Cultura organizativa y liderazgo	Resultados RH: rendimiento basado en la evaluación, absentismo, rotación y productividad de la fuerza laboral (ventas por empleado)
6	Theriou, G.N., Chatzoglou, P.D. (2009)	Vínculo entre PRH, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, capacidades de la organización y rendimiento organizacional	242 empresas de servicios o comercio de Grecia	HRM: seguridad, contratación selectiva, trabajo en equipo y descentralización, formación, comunicación interna, desarrollo profesional, descripciones del puesto amplias, y armonización	Resultados RH: uso del conocimiento, Integración de las capacidades, compromiso organizacional Resultados: innovación, rendimiento del mercado, rentabilidad corporativa,
7	Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S. (2009)	Practicas de RH y Rendimiento	Multindustrial Irlanda	Sistemas de trabajo de alto rendimiento	Resultados de recursos humanos: absentismo y rotación voluntaria Resultados organizativos: Productividad laboral

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
8	Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009)	Sistemas de RH y Rendimiento organizacional	Multiindustrial China	PRH: selección, formación, evaluación, desarrollo, compensación contingente, promoción interna, beneficios, participación, comunicación y seguridad y salud	Resultados RH: Confianza, compromiso y Permanencia
9	Chen, C.-J., Huang, J.-W. (2009)	Practicas de RH y rendimiento en innovación	Multisectorial Taiwan	Prácticas estratégicas de RH: contratación selectiva, formación, evaluación formal del desempeño, compensación y participación.	Resultados RH :Capacidad de gestión del conocimiento y resultados en la innovación
10	Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008)	Grupos de practicas de RH y Rendimiento	3,281 en 16 Países de Europa	Prácticas de RH: Formación y evaluación de la formación, evaluación del desempeño, participación en los beneficios, incentivos de grupo, retribución contingente al desempeño, participación de la línea media en las decisiones de RH, comunicación	Rendimiento organizacional: Comprobación de si los ingresos brutos han sido superiores a los costes
11	Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., Foley, S. (2008)	Practicas de RH sobre el rendimiento organizacional y clima Laboral entre empleados	600 empresas Chinas	25 prácticas de RH agrupadas en cuatro factores: formación y desarrollo, compensación orientada a la retención, compensación basada en la antigüedad y el factor diversidad.	Resultados RH: satisfacción de los empleados, permanencia de los empleados. Resultados: ventas, beneficio neto, desarrollo de nuevos productos/servicios
12	Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007)	Gestión de RH y rendimiento organizacional percibido	Sectores público y privado de la UE	PRH: 80 prácticas agrupadas bajo las dimensiones de planificación, selección, formación y desarrollo, compensación, comunicación y participación.	Rendimiento organizacional: calidad, productividad y rentabilidad
13	Sun, L.-Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007)	Prácticas de RH de alto rendimiento sobre la productividad y la rotación	Hoteles en China	Prácticas de alto compromiso	Resultados RH: Productividad orientada la satisfacción del cliente y rotación laboral
14	Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. (2007)	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento organizacional	Empresas que cotizan en bolsa y multinacionales con sucursal en Taiwan	Prácticas de alto rendimiento: selección, formación, información y participación, implicación de los trabajadores, desempeño relacionado con las prácticas de motivación, seguridad laboral	Resultados de RH: confianza, compromiso, satisfacción y atracción de nuevos empleados y retención de los propios Resultados organizativos: ventas, ingresos netos, cuota de mercado,
15	Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. (2006)	Prácticas de recursos humanos y incremento de las ventas	168 empresas familiares de tamaño medio o pequeño	PRH: formación y desarrollo, contratación selectiva, evaluación del desempeño y compensación competitiva	Resultados: crecimiento de las ventas

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
16	González, J.V., Garazo, T.G. (2006)	Gestión de RH sobre la satisfacción laboral y impacto sobre la calidad del servicio	149 hoteles en España	PRH y organización del servicio	Resultados RH: Satisfacción laboral y comportamiento organizativo de los empleados de atención al cliente
17	Horgan, J., Múhlau, P. (2006)	Sistemas de Gestión de RH y prácticas de RH y su impacto sobre el rendimiento	400 empresas de Irlanda y Holanda	Sistemas de RH: contratación selectiva, socialización, formación, retribución contingente, participación, comunicación y confianza	Resultado RH: desempeño del empleado en el trabajo, cooperación en el trabajo, problemas de disciplina del empleado
18	Tzafrir, S.S. (2005)	Confianza organizacional, las prácticas de RH que la reflejan y su impacto sobre el rendimiento organizacional	275 empresas públicas y privadas que emplean más de 200 empleados en Israel	PRH: compensación, participación, formación, contratación selectiva	Resultados: rendimiento individual, rendimiento organizacional de los empleados y rendimiento según el mercado
19	Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H. (2005)	Comportamiento de los empleados y practicas de RH y su impacto sobre el rendimiento organizacional	Empresas del sector manufacturero Industrial y de la alimentación	Prácticas de RH de flexibilidad.	Resultados en los RH: Flexibilidad de conocimientos y flexibilidad de comportamientos Resultados organizacionales: beneficio operativo por empleado, ventas por empleado, retorno en las ventas, coste de las ventas sobre el ingreso de las ventas
20	Carlos Bou, J., Beltrán, I. (2005)	TQM y Prácticas de alto compromiso sobre los resultados financieros	222 empresas de servicios en España	Estrategia de alto compromiso : contratación selectiva, socialización, formación, retribución contingente, participación, comunicación y confianza	Rendimiento financiero Calidad
21	Wright , P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. , Allen, (2005)	Prácticas de RH sobre la productividad y los beneficios	45 unidades de negocio de una gran cadena de alimentación de EEUU y Canadá	HRP: Contratación selectiva, promociones internas, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, retribución contingente y participación.	Resultados de RH: Compromiso organizacional Resultados organizativos: compensación empleados, calidad, reducción de costes operativos, productividad y rentabilidad
22	Gould-Williams, J. (2004)	Prácticas de RH de alto compromiso, su efecto sobre las actitudes de los empleados y el rendimiento organizacional	8 departamentos de la administración local en Gales	HCP: análisis del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación, retribución contingente, comunicación, participación, equipos de trabajo, reducción de la jerarquía, seguridad laboral.	Resultados RH: Compromiso, confianza, permanencia, motivación
23	Collins, C.J., Clark, K.D. (2003)	Prácticas de recursos humanos y el rendimiento	73 empresas tecnológicas	PRH relacionales y de trabajo en equipo	Resultados: incremento de las relaciones sociales internas y externas de la alta dirección, y crecimiento de las ventas y del stock

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
24	Agarwala, T. (2003)	Prácticas de RH y el compromiso organizacional	7 organizaciones	PRH de innovación: contratación selectiva, socialización, formación, desarrollo, promoción interna, evaluación, retribución contingente, participación en los beneficios, flexibilidad retributiva, conciliación, comunicación	Resultados RH: confianza , satisfacción y compromiso
25	Gould-Williams, J. (2003)	Prácticas de RH sobre la confianza, el compromiso y el rendimiento organizacional	Administración local	PRH: análisis del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación, retribución contingente, comunicación, participación, equipos de trabajo, reducción de la jerarquía, seguridad laboral	Resultados RH: confianza, satisfacción, compromiso, esfuerzo y rendimiento organizacional
26	Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003)	Prácticas de RH y su impacto sobre las operaciones	107 empresas en Alemania, Italia, Japón y EEUU	PRH: contratación selectiva, formación extensiva, retribución contingente, equipos de trabajo, diferencias de estatus, seguridad laboral, comunicación.	Resultados: productividad y resultados operativos
27	Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. Shelen, M. (2003)	Prácticas de RH sobre productividad de las ventas y el beneficio	366 empresas de Reino Unido	PRH: selección, formación y desarrollo, evaluación, flexibilidad retributiva, diseño del puesto de trabajo, comunicación, seguridad laboral, conciliación, calidad del trabajo	Resultados RH: Productividad, rotación Resultados: ventas por empleado, beneficio por empleado, y resultados financieros.
28	Batt, R. (2002)	Prácticas de RH, intención de abandonar la empresa y incremento de ventas	Sector de los call-centres en EEUU	PRH: contratación selectiva, formación, retribución competitiva, autonomía en el puesto de trabajo, equipos de trabajo, seguridad laboral.	Resultados RH: Ratios de rotación Resultados: crecimiento de las ventas
29	Way, S.A. (2002)	Prácticas de RH de alto rendimiento sobre productividad, calidad y flexibilidad		PRH: Rotación de puestos, formación, retribución competitiva, incentivos de grupo, equipos autodirigidos, comunicación.	Resultados: Productividad, calidad del producto y flexibilidad laboral
30	Guthrie, J.P., Spell, C.S., Nyamori, R.O. (2002)	Prácticas de RH sobre productividad	Empresas de nueva Zelanda que emplean a más de 100 personas.	PRH implicación	Resultados: productividad
31	Capelli, P., Neumark, D. (2001)	Prácticas de RH sobre ventas y costes laborales		PRH: Rotación de puestos, formación, participación en los beneficios, equipos de trabajo y grupos de calidad	Resultados: Ventas y costes laborales
32	Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000)	Prácticas de RH sobre el compromiso organizacional de los empleados	Empleados de 5 Empresas canadienses	PRH: evaluación del desempeño, beneficios, formación, desarrollo profesional Justicia procedimental y apoyo organizativo	Resultados RH: compromiso de los empleados

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
33	Fey, C.F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000)	Prácticas de RH sobre el rendimiento organizacional	101 empresas extranjeras que operan en Rusia	PRH: evaluación individual del rendimiento, compensación consensuada, planificación de carreras, descentralización de las decisiones, sistemas de gestión de quejas, promoción por meritos, formación y seguridad en el empleo	Resultados RH: rendimiento en el puesto de trabajo
34	Bae, J. Y Lawler, J.J. (2000)	Estrategia de RH de "alta implicación" sobre rendimiento organizacional	142 empresas coreanas	PRH: Contratación selectiva, formación extensiva, paga basada en rendimiento, empowerment, amplio diseño del puesto de trabajo	Rendimiento organizacional: imagen publica, ratio de crecimiento de las ventas, calidad del producto, Productividad individual, fortaleza financiera, rentabilidad
35	Guest, D., Conway, N. (1999)	Prácticas de Gestión RH sobre la satisfacción laboral y el compromiso	1000 empleados en empresas de Reino Unido	PRH: Formación y desarrollo, evaluación formal, promociones internas, feedback de los resultados organizativos, diseño variado de puestos de trabajo, retribución contingente, programas de implicación.	Resultados RH : Satisfacción laboral y compromiso organizacional y permanencia
36	Ichniowski, C., Shaw, K. (1999)	Prácticas de Gestión RH sobre la productividad de los empleados	36 líneas de producción de USA y 5 Japonesas	PRH: rotación de puestos de trabajo, contratación selectiva, formación, retribución competitiva, participación en los beneficios, autonomía en el puesto de trabajo, equipos de trabajo, comunicación.	Productividad
37	Jayaram, J., Droge, C., Vickery, S.K. (1999)	Prácticas de Gestión RH sobre el coste, la calidad, y la flexibilidad	150 proveedores de primer nivel en términos de ventas anuales	PRH: compromiso de la alta dirección, comunicación de los objetivos, formación formal, equipos multifuncionales	Medidas de rendimiento operativo: costes, calidad, flexibilidad y tiempo de producción
38	Wood, S., De Menezes, L. (1998)	Gestión de RH de alto compromiso sobre productividad y rendimiento financiero	1693 empleados de empresas de Reino Unido con más de 25 empleados	PRH: círculos de calidad, reuniones de equipo, información de la dirección, retribución, control horario, reclutamiento interno, contratación selectiva, análisis de las necesidades formativas, evaluación del desempeño, paga de méritos, paga de beneficios, beneficios sociales, divulgación de información.	Resultados RH: productividad, , rotación, absentismo, clima laboral Resultados: rendimiento financiero, creación de puestos de trabajo
39	Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., Gupta, N. (1998)	Prácticas de recursos humanos sobre la intención de los empleados de abandonar la organización	227 industria del transporte en EEUU	PRH: salario medio, estabilidad laboral, formación, monitorización electrónica, evaluación del desempeño, tiempo en carretera, contratación selectiva.	Resultados RH: Rotación voluntaria e involuntaria
40	Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1998)	Prácticas de Gestión estratégica de RH sobre productividad	223 empresas de USA	PRH: Contratación selectiva, formación extensiva, paga basada en rendimiento, empowerment, amplio diseño del puesto de trabajo	Productividad: ventas y rentabilidad empresarial

	Autores	Relaciones analizadas	Sector	Practicas de RH analizadas	Resultados analizados
41	Lowe, J., Delbridge, R., Oliver, N. (1997)	Prácticas de Gestión estratégica de RH sobre el absentismo laboral y el rendimiento	71 empresas de componentes automovilísticos en Europa, Japón y Norte América	PRH: Contratación selectiva, formación extensiva, paga basada en rendimiento, empowerment, amplio diseño del puesto de trabajo	Rendimiento operativo: productividad y absentismo laboral
42	Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996)	Impacto de las prácticas de recursos humanos sobre la percepción empresarial del rendimiento	590 organizaciones del National Organization Survey	HRP: contratación selectiva, formación, retribución contingente, nivel de toma de decisiones, gestión de quejas	Rendimiento organizacional percibido Rendimiento del mercado percibido
43	Delery, J.E., Doty, D.H. (1996)	Prácticas de RH sobre el retorno de la inversión	1051 bancos en USA	Prácticas de RH: oportunidades de desarrollo de carrera profesional, formación, evaluaciones orientadas a los resultados, reparto de beneficios, participación, seguridad laboral, descripciones de puesto de trabajo amplias.	Resultados: Rentabilidad de los activos medios (ROA) y rentabilidad sobre recursos propios (ROE)
44	Macduffie, J.P. (1995)	Prácticas de RH sobre la productividad		Prácticas de RH: rotación de puestos, autonomía, contratación selectiva, formación continua, retribución contingente, equipos autodirigidos, grupos de problemas, distancia jerárquica.	Resultados: Productividad por empleado
45	Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996)	Prácticas de RH sobre rendimiento organizacional centrado en la productividad laboral	319 business units	Inversiones en planificación de RH Inversiones en contratación Inversiones en desarrollo profesional	Resultados: ventas por empleado
46	Youndt, M.A., Snell, S.A.; Dean, J.E. y Lepak, D.P. (1996)	Prácticas de RH sobre la calidad, productividad y eficiencia empresarial	97 plantas de producción USA	HRP: contratación, formación, compensación	Rendimiento operacional: Productividad individual Eficiencia de las maquinas Alineación con el cliente
47	Guest, D., Hoque, K. (1994)	Estrategia de GRH y prácticas de RH sobre la productividad y la calidad		PRH: diseño amplio del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación continua, retribución competitiva, participación en los beneficios, equipos autodirigidos, grupos de resolución de conflictos, seguridad laboral y eventos sociales.	Resultados: productividad de los empleados y calidad del servicio
48	Arthur, J.B. (1994)	Tipos de sistemas de GRH: control y compromiso, sobre la productividad		PRH: Rotación del puesto de trabajo, diseño amplio del puesto de trabajo, contratación selectiva, formación continua, evaluación del desempeño, retribución contingente, equipos autodirigidos y participación.	Resultados RH: ratio de rotación Resultados: trabajo efectivo, ratio de desperdicios

Tabla 2.3. Análisis de los diferentes estudios realizados en el campo de las prácticas de recursos humanos y su relación con los diferentes factores de medida del rendimiento organizacional. Fuente. Elaboración propia en base a la revisión de la literatura

También las conclusiones de estos estudios presentan, en la mayoría de los casos, una relación positiva entre el empleo de determinadas prácticas de recursos humanos y el rendimiento, en sus diferentes vertientes y parámetros. Solo en 7 de los estudios no se aprecian los vínculos esperados. La casuística detectada en estos casos es:

- no se observan los efectos de las prácticas en el rendimiento (Cappelli y Neumark, 2001; Guest *et al.* 2003; Way, 2002).
- los efectos no son los esperados, como el caso del estudio llevado a cabo por Wood y Meneces (1998) o el de Wright *et al.* (1999), donde aparecen los efectos negativos de la formación sobre el rendimiento financiero.
- los efectos no son claros, como en el estudio de Ahmad y Schroeder (2003) o el de Wright *et al.* (2003) en los que, aunque no se consigue probar una relación significativa con la productividad, si lo hacen con los beneficios.

Podemos observar que los diferentes estudios analizados, en su mayoría, discriminan entre los resultados organizacionales y los resultados de RH. Observamos que:

- de los 47 estudios, 20 se centran en el impacto entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional; por lo general, estos estudios se realizan en el sector privado industrial;
- 18 de los estudios se centran en los resultados en los recursos humanos;
- y, 10 de ellos estudian el vínculo sobre los 2 tipos de resultados.

En la tabla 2.4 podemos ver la clasificación de los diferentes autores según el objetivo de estudio:

Autores	Objetivo estudio
Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003)	Rendimiento Organizacional
Bae, J. Y Lawler, J.J. (2000)	
Capelli, P., Neumark, D. (2001)	
Carlos Bou, J., Beltran, I. (2005)	
Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. (2006)	
Collins, C.J., Clark, K.D. (2003)	
Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996)	
Delery, J.E., Doty, D.H. (1996)	
Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008)	

Guest, D., Hoque, K. (1994)	
Guthrie, J.P., Spell, C.S., Nyamori, R.O. (2002)	
Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997)	
Jayaram, J., Droge, C., Vickery, S.K. (1999)	
Lowe, J., Delbridge, R., Oliver, N. (1997)	
Razouk, A.A. (2011)	
Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007)	
Tzafirir, S.S. (2005)	
Van De Voorde, K., Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2010)	
Way, S.A. (2002)	
Youndt, M.A., Snell, S.A.; Dean, J.E. y Lepak, D.P. (1996)	
Agarwala, T. (2003)	Resultados en los RH
Batt, R. (2002)	
Boselie, P. (2010)	
Chen, C.-J., Huang, J.-W. (2009)	
Fey, C.F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000)	
Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009)	
González, J.V., Garazo, T.G. (2006)	
Gould-Williams, J. (2003)	
Gould-Williams, J. (2004)	
Guest, D., Conway, N. (1999)	
Horgan, J., Muñihlau, P. (2006)	
Ichniowski, C., Shaw, K. (1999)	
Jung, Y., Takeuchi, N. (2010)	
Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996)	
Macduffie, J.P. (1995)	
Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000)	
Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., Gupta, N. (1998)	
Sun, L.-Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007)	
Arthur, J.B. (1994)	
Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H. (2005)	
Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. Shelen, M. (2003)	
Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S. (2009)	
Katou, A. (2011)	
Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., Foley, S. (2008)	
Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. (2007)	
Theriou, G.N., Chatzoglou, P.D. (2009)	
Wood, S., De Menezes, L. (1998)	
Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, (2005)	

Tabla 2.4. Clasificación de los diferentes estudios según el objetivo de su análisis.

Fuente: elaboración propia.

Para nuestro estudio nos centraremos principalmente en los resultados sobre los recursos humanos y posteriormente en el impacto de estos, sobre los resultados organizacionales.

En base a la revisión realizada a los 48 estudios que forman parte de nuestro meta-análisis se han podido detectar los principales indicadores de *resultados sobre los recursos humanos* y de *resultados organizativos* empleados en el campo de HRM. Estos indicadores se resumen, a continuación, en la tabla 2.5.

Resultados organizacionales	Num.	Resultados de RH	Num.
1. incremento de las ventas	11	1. productividad	22
2. rentabilidad financiera	10	2. compromiso	11
3. calidad	8	3. rotación	10
4. beneficio financiero	5	4. satisfacción laboral	8
5. innovación	4	5. absentismo	4
6. cuota de mercado	4	6. confianza organizacional	4
7. reducción de costes operativos	4	7. clima laboral	2
8. satisfacción clientes	3	8. esfuerzo	1
9. imagen pública	2	9. flexibilidad laboral	1
10. eficiencia operativa	2		
11. costes laborales	1		
12. ratio de desperdicios	1		

Tabla 2.5. Principales indicadores de los resultados organizacionales y de RH.

A partir del cuadro, se puede apreciar que los principales resultados sobre los recursos humanos que se han analizado en la literatura, son los referentes a la productividad individual de los empleados, el compromiso con la organización, la rotación laboral, la satisfacción laboral, el absentismo y la confianza organizacional. Estos indicadores coinciden con el modelo de análisis propuesto por Den Hartog *et al.* (2004), que utilizaremos para nuestra investigación.

Dado que el enfoque de este trabajo se centra principalmente en los resultados sobre los recursos humanos, a continuación se describirán los principales indicadores que en la literatura se contemplan bajo este concepto, las medidas más utilizadas para ellos, y las consecuencias de los mismos sobre los resultados organizacionales.

2.2.3. RESULTADOS EN LOS RECURSOS HUMANOS

A continuación se analizarán son los 6 indicadores de resultados en lo recursos humanos más citados en la revisión de la literatura efectuada: (1) la confianza organizacional, (2) el compromiso, (3) la satisfacción laboral, (4) la rotación, (5) el absentismo y (6) el rendimiento en el puesto de trabajo.

2.2.3.1. CONFIANZA

Legge (1995) establece que algunas organizaciones intentan desarrollar estructuras organizacionales basadas en la alta confianza y que a la vez refuercen la confianza de los trabajadores en la organización.

Diferentes autores han proporcionado definiciones sobre la confianza y sus consecuencias en las organizaciones. Luhmann (1979) propone que la confianza es un concepto dicotómico formado, por un lado, por componentes interpersonales y, por otro lado, por componentes de los sistemas organizacionales. Los *elementos interpersonales* reflejan la confianza de los trabajadores entre ellos, mientras que los *componentes del sistema organizacional* reflejan la confianza de los empleados entre ellos y en la organización. La mayoría de los análisis en el campo de la confianza en las organizaciones utilizan este segundo enfoque:

- Bennis y Nanus (1985) la consideran como el lubricante que posibilita el trabajo en las organizaciones.
- Barber (1983) y Blau (1964) la presentan como la herramienta de integración que crea y sustenta los sistemas sociales de la empresa.
- Culbert y McDonought (1986), Golembiewski y Hilles (1979) y Zand (1972) afirman que es fuente de efectividad y eficiencia.
- Dirks y Ferrin (2001) ligan el concepto a la confianza existente entre subordinados y superiores de una organización, y establecen que esta confianza está marcada por el grado mutuo de seguridad de que la otra parte no va a defraudar las esperanzas depositadas en ella.
- Matthai (1989) afirma que la confianza viene determinada por el apoyo que muestra una organización cuando los empleados se enfrentan a situaciones de riesgo o incertidumbre.
- Carnevale y Wechster (1992) la definen como la expectativa de un comportamiento ético, correcto y no amenazador, respetuoso con los derechos de los demás.

- Mishra (1996) establece que la confianza es la vulnerabilidad que un individuo demuestra a otro cuando considera que éste es competente, franco, responsable y que no lo defraudará.
- Kramer (1996) vincula la confianza a la vulnerabilidad e incertidumbre inherente a las relaciones jerárquicas que existen en una organización, donde el respeto y el apoyo son elementos clave para que esta confianza se genere.

Por lo tanto, la confianza se convierte en un elemento crítico para el éxito de las relaciones organizativas, especialmente en las relaciones entre superior y subordinado. Los gestores y sus empleados han de confiar en la competencia del otro, así como creer que actuará de manera ética y correcta. Los directivos deberán apoyar las acciones de sus empleados y no aprovecharse de ellos, manipulando u ocultando sus acciones para beneficio propio o de la organización. Son bastantes los autores que consideran que las relaciones entre directivo y subordinado directo son un factor clave, que afecta al comportamiento de los individuos e indirectamente al comportamiento y rendimiento de las organizaciones (Bartolomé, 1989; Daley, 1991; Dirks y Ferrin, 2001; Fluk *et al.* 1985; Gould- Williams, 2003 y 2004; Kavanagh, 1975).

La falta de confianza influye en las actitudes de los empleados que pueden dar lugar a baja motivación, cinismo, bajo compromiso y un coste asociado a potencial no explotado (Carnevale y Wechster, 1992; Kanter y Mirvis, 1989). Según Culber y McDonough (1986), cuando un individuo considera que no puede confiar en el sistema y no reconoce ni recompensa sus contribuciones, el individuo intenta reducir su riesgo y vulnerabilidad incidiendo solo sobre aquellas áreas del rendimiento que pueden ser valoradas objetivamente, reduciendo de esta manera sus contribuciones y aportaciones a la organización.

Como podemos ver, en la literatura existen numerosos artículos que afrontan el concepto de confianza en las organizaciones, sus causas y consecuencias. Denhardt (1993) va más allá y establece que para que esta confianza exista entre directivos y empleados, los primeros deberían implicar activamente a los subordinados en los procesos de gestión. Nyhan (2000) propone que existen ciertas prácticas que son necesarias para incrementar esta confianza: (1) la participación en la toma de decisiones, (2) el feedback proporcionado a los empleados en relación a su trabajo, y (3) la potenciación (empowerment) de los empleados para poder llevar a cabo el trabajo. De esta manera, incorpora 2 variables más a tener en cuenta junto con la participación.

El *feedback* es considerado como clave en todo sistema abierto que pretenda incrementar su efectividad, y se refiere al intercambio de información entre directivos y subordinados (Mishra y Morrissey, 1990). Según Creed y Miles (1996), el acceso a la información por parte de los empleados incrementa la confianza en la organización y es a la vez, prueba de que la organización también confía en los empleados. En aquellas organizaciones donde no existe confianza, la información no se comparte, se esconde, no se comunica la magnitud de los problemas, y se pone en duda la validez de la información proveniente de niveles jerárquicos superiores. Esto a su vez, incrementa el grado de desconfianza en el sistema y disminuye el compromiso y el rendimiento de los empleados y de la organización.

Finalmente otro elemento clave de la confianza es la *potenciación* (en inglés, empowerment) de los empleados para realizar sus tareas. Se trata de proporcionar a los empleados mayor autonomía para cumplir con sus funciones, a cambio de aceptar mayor responsabilidad por los resultados obtenidos (Denhardt, 1993). Para que esto tenga lugar, es preciso que la organización confíe en las habilidades de los empleados y se valoren sus contribuciones y resultados. Es por este motivo que Nyham (2000) considera el empowerment como un prerrequisito para desarrollar la confianza organizacional.

Algunos autores han demostrado empíricamente los vínculos entre las prácticas de recursos humanos y la confianza de los empleados en la organización. Éste es el caso de Nyhan (2000) que mediante un modelo de ecuaciones diferenciales verifica la hipótesis de que el empleo de determinadas prácticas de recursos humanos tiene un impacto positivo sobre la confianza organizativa, y a la vez, en este mismo estudio establece la relación positiva entre la variable *confianza* y las variables *compromiso organizacional* y *productividad*

Por su parte, Aryee *et al.* (2002) comprueban empíricamente, mediante el método de ecuaciones diferenciales, que la confianza organizacional influye de manera positiva en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, y de manera negativa en la rotación laboral. Por otro lado, también establecen que la confianza interpersonal afecta directamente a la productividad de los empleados.

Otros autores como Gould-Williams (2003) y Nyham (2000) también coinciden en que una de las principales consecuencias de la confianza es el incremento del compromiso organizacional. Matthai (1989) consigue establecer una relación positiva entre la confianza y el compromiso organizacional, que le lleva a concluir que la confianza puede ser un predictor del compromiso. Y Hope-Hailey (2011) también encuentra una alta correlación entre la confianza y el compromiso organizacional.

2.2.3.2. COMPROMISO

Han sido muchos los autores que han investigado sobre el compromiso en las organizaciones (Allen y Meyer, 1990; Angle y Perry, 1981; Becker, 1960; Buchanan, 1974; Gouldner, 1960; Salancik, 1977). Porter *et al.* (1974), ya definieron el compromiso como la voluntad de esforzarse por la organización a la que se pertenece, así como la identificación con la misma. Desde una perspectiva más normativa, Wiener (1982, p: 421) definía el compromiso como “el conjunto de presiones normativas internalizadas por los empleados que los conducen a actuar de manera coherente con los objetivos e intereses organizativos”. Más recientemente, otros autores han analizado el compromiso desde diferentes perspectivas, y en la mayoría de los casos afirman que el compromiso puede adoptar diferentes formas y que sus antecedentes, consecuencias y correlaciones serán también diferentes (Allen y Meyer, 1990; Jaros *et al.*, 1993; Meyer *et al.* 1998; Meyer y Parfyonova, 2010). Por lo tanto podemos considerar el compromiso como un concepto multidimensional.

Steers (1977) propuso 3 antecedentes que influían sobre el compromiso: (1) las características personales de los empleados, (2) las características de los puestos de trabajo y (3) las experiencias de los empleados en el trabajo. Posteriormente, Mowday *et al.* (1982) y Guest (1992) ampliaron este modelo e incorporaron 2 antecedentes más: (4) las características de la organización y (5) las prácticas de recursos humanos.

Mayer y Allen (1991) establecieron un modelo de compromiso al que denominaron “el modelo de los tres componentes” (en inglés: three-component model TCM) , según el cual existían 3 tipos de compromiso: (1) el compromiso afectivo, (2) el compromiso normativo, y (3) el compromiso de continuación.

- **El compromiso afectivo**

Se trata de “el vínculo emocional, la identificación y la implicación que los empleados establecen con la organización” (Meyer y Allen, 1991; p: 67). Según estos autores, aquellos empleados que presentan un fuerte compromiso afectivo, continúan empleados en la organización porque ellos mismos quieren que así sea, por lo tanto está vinculado al **deseo de permanencia** (Meyer y Parfyonova, 2010). Este compromiso afectivo se genera debido a que los empleados comparten unos valores comunes con la organización y los miembros de esta.

Los factores que mayor influencia tienen sobre el compromiso afectivo son según Brown *et al.* (2011): (1) la comunicación y la información organizacional, (2) la participación en la toma de decisiones, y (3) la confianza organizacional.

- **El compromiso de continuación**

Este compromiso está ligado al coste que representa para el empleado el hecho de abandonar la organización. Este tipo de compromiso irá vinculado a la **necesidad de permanencia** (Meyer y Parfyonova, 2010). Meyer y Allen (1991) sugieren que cualquier aspecto del trabajo que incremente el coste de dejar la organización puede ser considerado como un antecedente o causa del incremento de este tipo de compromiso. Normalmente, los empleados a lo largo del tiempo van adquiriendo una serie de beneficios que hacen que sean más reacios a abandonar la organización, ya que, si así lo hicieran, los perderían. Se trata de aspectos asociados tanto al propio trabajo como al entorno, y que en la mayoría de los casos van ligados a la antigüedad: incrementos salariales, estatus, autonomía, oportunidades de promoción, etc. (Meyer and Allen, 1991). Aquellos empleados que abandonan una organización pierden esta antigüedad y con ella la mayoría de estos beneficios. Por otro lado, el hecho de tener que empezar de nuevo en otra empresa tiene una serie de implicaciones psicológicas, como el hecho de volver a demostrar la valía de uno mismo, ganarse un puesto, el miedo a lo desconocido y a los cambios, que hacen que el empleado sienta la necesidad de continuar en la organización.

- **Compromiso normativo**

Este tipo de compromiso va ligado a la obligación moral que siente el empleado para con su organización. Es decir “el empleado continuará en la organización en virtud de la creencia que este tenga de que eso es lo correcto y los que moralmente debe hacer” (Meyer y Allen 1991). Se trata de un compromiso vinculado a la **obligación de permanencia**. El compromiso normativo se genera a través de la internalización de las presiones normativas que hacen que el empleado se sienta en deuda con la organización. Estas presiones pueden ser de diversa índole y generadas tanto antes de entrar en la organización (i.e. aspectos familiares o culturales) o una vez dentro de la empresa, como consecuencia de la percepción de las inversiones que la organización ha realizado sobre el empleado, como es el caso de los costos asociados a la formación, y que hacen que el empleado sienta una obligación de reciprocidad para con la empresa.

Según diversos autores, la inversión en el compromiso de los empleados tiene una repercusión positiva sobre los resultados empresariales, y se han desarrollado diferentes teorías de gestión de recursos humanos que tienen como objetivo principal incrementar el compromiso de los empleados (Armeli *et al.* 1998; Beer, *et al.* 1984; Chen *et al.* 2005; Coopey y Hartley, 1991; Eisenberg *et al.* 2001; Guest, 1989 y 1997; Sun y Pan, 2011). En la mayoría de los casos las causas generadoras de este compromiso se buscan en las prácticas de recursos humanos que según diferentes autores pueden ejercer un efecto mediador sobre la motivación, la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, a la vez que el efecto agregado sobre los resultados organizativos (Hiltrop y Despres, 1994; Meyer y Allen, 1991, 1997).

En 1994, Arthur en su estudio sobre el impacto de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones apuntaba que conseguir el compromiso de los empleados resultaba crucial para mejorar su rendimiento y deseo de permanencia en la organización (Arthur, 1994). Así mismo, presentaba algunas prácticas que estimulan este compromiso. En la misma línea Delaney y Huselid (1996), Guest (1997), Huselid (1995) e Ichniowski *et al.* (1996) proponen hacer énfasis en aquellas prácticas que repercuten en la motivación de los empleados y orientan sus comportamientos hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Normalmente incluyen grupos de prácticas de recursos humanos, coherentes entre sí y que se centran principalmente en el desarrollo de las habilidades de los empleados, participación de los mismos en la toma de decisiones, y su motivación (Batt 2002). Estas prácticas han sido denominadas de “alto compromiso”, “alto rendimiento” o “alta implicación”, ya que pretenden incrementar el rendimiento de los empleados por medio de conseguir su implicación y compromiso con la organización (Blyton y Turnbull, 1992). En este contexto, se han desarrollado diferentes modelos que muestran este vínculo (Becker y Gerhart, 1996; Guest, 1997; Paauwe y Richardson, 1997).

En el modelo de Guest (1997) que se muestra al inicio del apartado 2.2 (pag. 52) en la figura 2.2, podemos ver cómo este autor establece la relación entre la estrategia empresarial y las prácticas de recursos humanos, que a su vez tienen una incidencia sobre los resultados de recursos humanos (compromiso, calidad y flexibilidad), que a su vez inciden sobre los resultados individuales de los empleados (en términos de esfuerzo, motivación e implicación). Estos resultados individuales repercuten sobre los resultados organizacionales incrementando la productividad y la calidad, y por otro lado, disminuyendo el absentismo y la rotación, a la vez que las quejas de los clientes. Y finalmente, todo ello influye sobre los resultados financieros de la organización, que incrementa sus beneficios.

El modelo de Guest ha sido completado posteriormente por otros autores. En este sentido, DiNisi (2000) añade que el rendimiento se produce a diferentes niveles (individual, de grupo y organizacional)

El modelo propone que las prácticas de recursos humanos, juntamente con la implantación de las mismas que realiza la línea de mando, tiene una incidencia directa sobre las percepciones (confianza) y actitudes (nivel de compromiso) que muestran los empleados, y ello repercute sobre el rendimiento de los mismos, que a su vez influirá sobre los resultados organizacionales. En el caso del rendimiento organizacional, los autores sugieren que un mayor rendimiento de la empresa en términos financieros puede dar lugar a una mayor inversión en sistemas y prácticas de alto rendimiento, dando lugar a lo que denominan la causalidad inversa. Otros autores (Hiltrop, 1999; Paauwe y Richardson 1997) también habían apuntado esta influencia. Por otro lado el modelo sustenta que el éxito de la organización puede repercutir sobre las percepciones de los empleados como la motivación, la confianza o el compromiso, por el hecho de sentirse partícipes del mismo, o bien por la confianza que garantiza una continuidad empresarial (Latham *et al.* 2002).

El compromiso de los empleados hace que estos desarrollen un vínculo efectivo con la organización que influye sobre su voluntad de permanencia en la misma y en el deseo de que la organización tenga buenos resultados. A continuación veremos el vínculo que se establece en la literatura entre el compromiso organizacional y los comportamientos y actitudes que los empleados tienen en el trabajo. Para ello, trataremos cada uno de los aspectos que según el modelo propuesto, se ven influidos por la existencia o no de compromiso de los trabajadores con la organización. Estos aspectos serán: (1) la satisfacción laboral, (2) el grado de absentismo laboral, (3) la rotación y (4) el rendimiento individual de los trabajadores.

2.2.3.3. SATISFACCIÓN LABORAL

El primer autor que trató el tema de la satisfacción laboral desde un punto de vista analítico fue Hoppock (1935), que la define como aquella satisfacción mental y física en el propio trabajo que realiza y el entorno del mismo. No obstante, la definición y concepto de satisfacción laboral ha ido variando según los autores (Shiu y Yu, 2010). Porter y Steers (1973) establecen que este concepto se corresponde con la diferencia existente entre lo que el trabajo proporciona al empleado y lo que este esperaba de él, del grado de cumplimiento de sus expectativas. Locke (1976) define la satisfacción en el trabajo como el estado emocional positivo generado como resultado de la evaluación del propio trabajo o de las experiencias durante el mismo. Weiss y Cropanzano (1996) afirman que la satisfacción laboral hace

referencia por un lado a la evaluación cognitiva de diferentes características del puesto de trabajo y, por otro lado, a las experiencias emocionales que cada persona vive en el trabajo. Otros autores centran la satisfacción laboral en el entorno de trabajo y las necesidades, motivaciones y sentimientos que genera en los empleados (Büssing *et al.* 1999). Por su parte Shiu y Yu (2009) afirman que la satisfacción laboral es un reflejo de hasta qué punto los empleados disfrutaban de su trabajo.

Lo cierto es que se trata de una respuesta emocional a diferentes aspectos del trabajo, y que no se trata de un concepto unitario, es decir, lo que a una persona le puede resultar satisfactorio puede no ser satisfactorio para otra (Pool y Pool, 2007). En este sentido, algunos estudios han apuntado otros aspectos que influyen sobre la satisfacción laboral a parte del propio trabajo en si, como son la autoexigencia de los individuos (Judge *et al.* 1995) o el grado de extraversión o de meticulosidad de los empleados (Judge *et al.* 2001).

Aunque las organizaciones no pueden incidir directamente sobre la personalidad de los empleados, si pueden incidir sobre el encaje entre las personas y el puesto de trabajo mediante el uso de determinadas prácticas de recursos humanos. Buenos ejemplos de ello serían: la contratación de las personas con los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir el puesto de trabajo, proporcionar la formación adecuada y el feedback necesario para que los empleados puedan mejorar, o dimensionar correctamente los puestos de trabajo (Saari y Judge, 2004).

Por su parte, Gould-Williams (2004) afirma que a diferencia del compromiso que acostumbra a ser bastante estable en el tiempo, la satisfacción laboral puede verse afectada por aspectos transitorios que influyan positiva o negativamente sobre ella, y que probablemente no tendrían repercusión sobre el compromiso general que el empleado tiene con la organización. En este sentido Mowday (1982) afirmaba que, mientras que el compromiso se va generando poco a poco y de manera consistente en el tiempo según lo que los empleados van sintiendo en su relación con la organización, la satisfacción laboral es una medida menos estable en el tiempo que refleja reacciones más inmediatas, relativas a aspectos específicos y concretos del entorno de trabajo, tales como el tipo de supervisión o el salario.

En la literatura existen varios cuestionarios que intentan medir la satisfacción laboral de los empleados, pero uno de los más ampliamente probados y utilizados por los académicos que han trabajado en la satisfacción laboral ha sido el realizado por Smith *et al.* (1969) denominado *Job Descriptive Index* (JDI). Este cuestionario calcula la satisfacción en cinco áreas del trabajo: (1) retribución, (2) promoción, (3) colegas, (4) supervisión y (5) el trabajo en

si mismo. En este sentido, podemos asociar a cada una de estas áreas diferentes prácticas de recursos humanos que pueden incrementar la satisfacción de los empleados, tal y como se observa en la Figura 2.4:

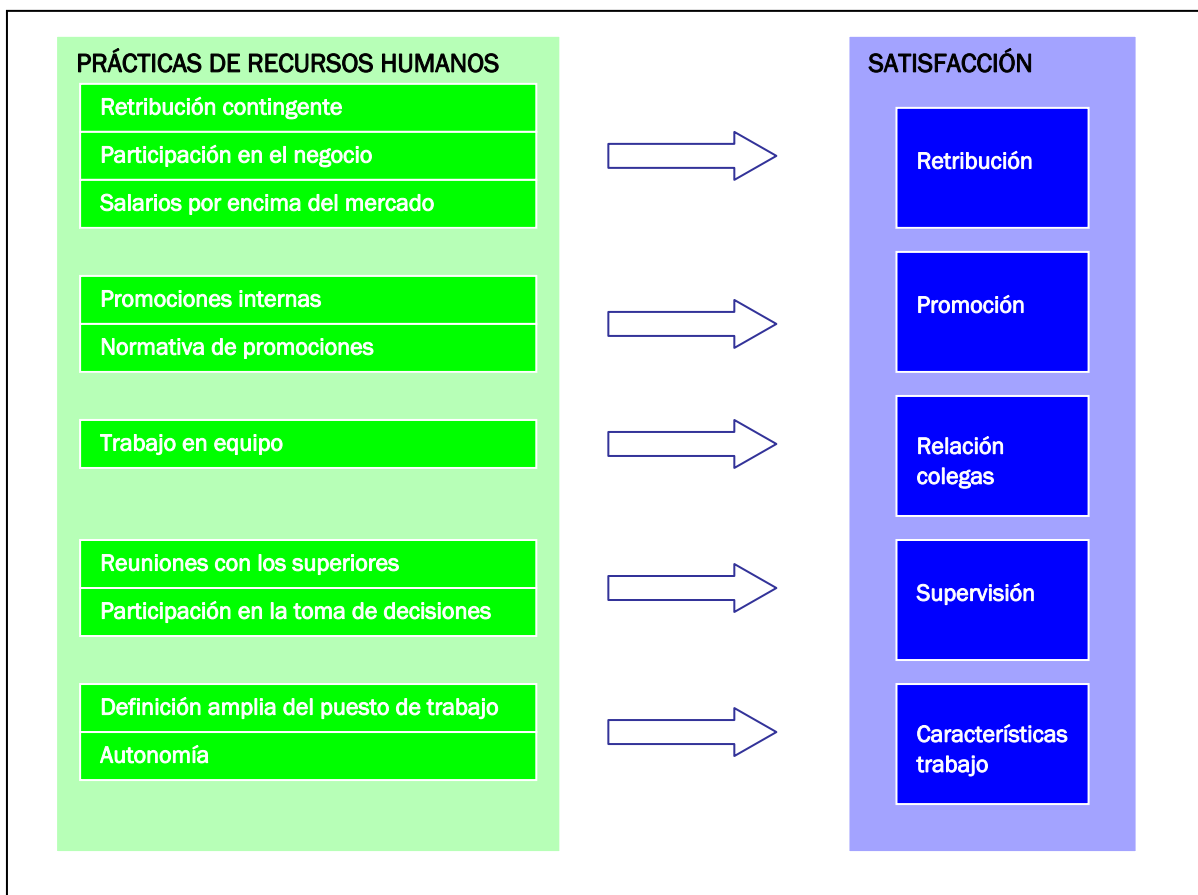


Figura 2.4: Relación entre las prácticas de recursos humanos y las áreas de satisfacción laboral, según el JDI
Fuente: Elaboración propia según revisión de la literatura.

Otros académicos que han analizado la satisfacción laboral apuntan, como prácticas de recursos humanos relacionadas con ella, la seguridad en el trabajo (Ashford *et al.* 1989), la formación (Birdi *et al.* 1997), trabajo en equipo, feedback y compartir información (Major *et al.* 1995). Los estudios realizados por Macky y Boxall (2008) comprueban empíricamente que aquellos empleados que tienen experiencia con los sistemas de trabajo de alto compromiso presentan mayores niveles de satisfacción, menos estrés laboral y reducción de la fatiga.

La satisfacción laboral es un objetivo en sí misma debido a que los empleados satisfechos con su trabajo están más predispuestos a dar la cara por la organización y presentan mayor productividad, por otro lado, están más predispuestos a quedarse en la organización, reducen sus índices de absentismo y, por lo tanto, reducen los costes organizativos derivados de estos conceptos.

2.2.3.4. ROTACIÓN

La rotación laboral se entiende como la cuantificación del flujo de personas que entran y salen de una organización en un periodo determinado de tiempo (Davis y Newstrom, 2003). Puede clasificarse en *rotación voluntaria*, cuando es el empleado quien decide romper el vínculo con la empresa, y *rotación involuntaria*, cuando es la organización la que decide poner fin a la relación contractual con el empleado.

Para nuestro estudio, lo que nos interesa tratar la rotación voluntaria, y conocer las principales causas que la provocan y las consecuencias que ésta tiene sobre la organización.

En la actualidad, la rotación se asocia principalmente a 2 factores, la satisfacción en el trabajo y la facilidad para dejar la organización (Maertz y Griffeth, 2004). La *satisfacción en el trabajo* sería un estado emocional positivo, consecuencia de una valoración positiva de las experiencias laborales (Locke, 1976). La no satisfacción en el trabajo incrementa el deseo de cambiar, y por lo tanto puede llevar al empleado a decidir abandonar la organización. Por su parte, la *facilidad para dejar la empresa* se identifica con las oportunidades del mercado laboral y las características personales de los empleados. En la medida que las empresas pueden desarrollar políticas y prácticas que estimulen la satisfacción laboral y generen oportunidades de desarrollo profesional, será más probable retener a los empleados y evitar pérdidas de capital intelectual. Autores como Jawahar y Hemmasi (2006) apuntan que las principales prácticas que influyen en la retención de los empleados son la comunicación bilateral, buen clima laboral y el liderazgo participativo. Y proponen las prácticas que ensalzan el reconocimiento y la implicación de los empleados, como aquellas que realmente incrementan su deseo de permanencia en la organización.

A continuación en la tabla 4.1 se muestra un resumen de los principales predictores de la rotación laboral, a partir del meta-análisis realizado por Griffeth y Hom (1988) y su revisión posterior por Griffeth *et al.* (2000). Como se puede observar, muchos de los factores que influyen sobre la rotación laboral se encuentran relacionados con la satisfacción laboral, y pueden verse influidos por las prácticas de gestión de recursos humanos que lleva a cabo la organización.

Predictores	Factores de influencia sobre la rotación laboral	Correlación
Características personales	- Edad - Contrato indefinido:	(-) (-)
Características del puesto de trabajo	- Autonomía en el puesto de trabajo - Trabajo satisfactorio - Alcance del puesto - Oportunidades de promoción	(-) (-) (-) (-)
Rendimiento	- Retribución ligada al rendimiento	(-)
Retribución	- Satisfacción salarial	(-)
Liderazgo	- Satisfacción en la supervisión - Gestión participativa	(-) (-)
Relaciones interpersonales	- Cohesión grupal - Satisfacción con los colegas	(-) (-)
Estrés	- Claridad del rol - Conflicto de rol - Rol sobredimensionado - Presión que soporta el rol desempeñado	(-) (+) (+) (+)
Factores externos	- Oportunidades laborales - Comparación de alternativas con el actual puesto	(+) (+)

Tabla 2.6: Principales predictores de la rotación laboral.
 Fuente: Elaboración propia a partir de Griffeth, Hom y Gaertner (2000).

En general, en la literatura se observa una tendencia a considerar la rotación voluntaria de los empleados como un hecho negativo para las organizaciones, cuyas principales consecuencias son incrementos de costes y una disminución de la productividad y de los beneficios (Cascio, 1991; Mobley, 1982; Mowday *et al.* 1982; Staw, 1980). No obstante, existen autores que afirman que la rotación voluntaria no tiene efectos negativos en la organización mientras sea moderada y no exceda ciertos límites (Alexander y Ruderman, 1994; Dalton y Todor, 1979; Schneider, 1987).

Los autores que apuntan los efectos negativos de la rotación lo hacen principalmente por los costes derivados de los procesos administrativos y de dotación de los nuevos empleados, para cubrir las plazas vacantes que se generan. Los *costes administrativos* están asociados a la documentación y papeleo que conlleva una baja laboral (Dalton y Todor, 1982), mientras que los *costes de dotación* están asociados a la búsqueda, selección e incorporación de los nuevos empleados (Darmon, 1990), así como a la formación inicial necesaria para conseguir que el nuevo empleado se familiarice con el puesto de trabajo y consiga rendimientos satisfactorios (Staw, 1980). Price (1977), por su parte, enfatiza el hecho de que los nuevos empleados pueden perjudicar temporalmente la productividad empresarial debido a que, durante el proceso de aclimatación e integración en la organización su rendimiento no será al cien por cien, y a demás requerirán un mayor control y supervisión que también representa un coste para la organización.

Por otro lado, autores como Dess y Shaw (2001) y Strober (1990) hacen énfasis en la importancia y los efectos negativos sobre la productividad que implica la pérdida de capital humano en las organizaciones. En este sentido, la pérdida de empleados valiosos para la organización representa, por un lado, la pérdida de conocimientos y habilidades que estos poseían y que forman parte del capital intelectual de la organización, y por otro lado, las pérdidas económicas asociadas a la formación recibida durante su estancia en la empresa, dado que la inversión realizada se convierte en un coste por el hecho de no poder recuperar en forma de trabajo y mejora de la productividad el capital invertido en su formación (Dess y Shaw, 2001).

Finalmente, existen autores que asocian los efectos de la rotación al tipo de empleados que dejan la empresa, aunque no existe acuerdo ante ello. La rotación que repercute negativamente en las organizaciones es aquella que está vinculada a los buenos trabajadores, aquellos con rendimientos positivos para la organización. En este caso, la productividad y la eficiencia se ven afectadas por la pérdida de capital intelectual. Existen autores que afirman que los empleados con bajos rendimientos tienen mayor predisposición para abandonar las organizaciones, ya que el bajo rendimiento implica una baja satisfacción (Bycio *et al.* 1990; Griffeth *et al.* 2000). Por otro lado, autores como Jackofsky (1984) y Schwab (1991), sostienen que los empleados con mejores rendimientos poseen más posibilidades de encontrar mejores oportunidades en el mercado laboral y por tanto de abandonar la organización. Ambas opciones pueden producirse simultáneamente en una misma organización.

Aunque existen muchos estudios que afirman que la rotación voluntaria afecta negativamente al rendimiento y a la eficiencia empresarial (Alexander *et al.* 1994; Cascio, 1991; Darmon, 1990; Dess y Shaw, 2001; Strober, 1990), existe un grueso importante de la literatura que afirma que una rotación moderada puede tener efectos positivos sobre la organización (Alexander *et al.* 1994; Dalton y Todor, 1979; Dubin, 1970; Schneider, 1987). Estos efectos positivos vendrían generados por la posibilidad que ofrecen a la empresa de reorganizar sus métodos de trabajo haciéndolos más productivos. En este sentido, la rotación permite que la organización se adapte mejor a sus necesidades, bien sea con la incorporación de empleados con modalidades contractuales más adecuadas a los requerimientos de la empresa, o bien, con la amortización de determinados puestos de trabajo y la consecuente reducción de costes estructurales que representa (Dalton y Todor, 1993). Otra reducción de costes organizativos se produce como consecuencia de las reducciones retributivas que genera la incorporación de nuevos empleados, ya que se eliminan conceptos salariales como los pluses por antigüedad, los trienios y demás beneficios ligados a los empleados antiguos (Danton y Todor, 1993).

Finalmente, otra de las ventajas de una rotación moderada va ligada a las nuevas ideas e innovación que aporta a la organización la entrada de nuevo capital humano (Schneider, 1987)

En la tabla 2.7 se recopilan los principales efectos de la rotación voluntaria en las empresas:

Efectos disfuncionales de la rotación	Costes Administrativos derivados del proceso de desvinculación
	Costes de reclutamiento de nuevos empleados
	Costes de selección de nuevos empleados
	Costes de socialización de nuevos empleados
	Costes de formación de nuevos empleados
	Mayor necesidad de supervisión
	Pérdida de capital Intelectual
	Decremento de la productividad
	Efectos positivos de la rotación moderada
Innovación	
Flexibilidad contractual	
Reducción de costes salariales	
Downsizing	

Tabla 2.7: Efectos de la rotación voluntaria en las empresas. Elaboración propia según la revisión de la literatura

2.2.3.5. ABSENTISMO LABORAL

El absentismo laboral, tal y como es reconocido en la literatura (Johns, 2002) es el número de días por año que el empleado está ausente de su puesto de trabajo. También ha sido definido como la ausencia del puesto de trabajo de los empleados durante el período de actividad laboral establecido por la organización (Rodríguez y Ventura, 2003). Se trata de un concepto complejo de analizar, ya que agrupa una gran variedad de comportamientos con causas también muy diversas (Nicholson y Johns, 1985). Esta dificultad inherente al absentismo que conlleva estudiar un comportamiento complejo, con connotaciones y resultados negativos en las organizaciones, ha dado lugar a gran variedad de disciplinas y metodologías interesadas en este fenómeno.

Desde la disciplina de la psicología industrial se ha analizado durante largo tiempo el fenómeno del absentismo laboral lo que ha creado un conjunto de premisas básicas,

fundamentadas empíricamente, que resumen la situación en que se encuentra en fenómeno del absentismo laboral (Rhodes y Steers, 1990) y que se citan a continuación:

- Se trata de un fenómeno universal
- Tiene un alto coste, tanto a nivel individual como organizacional
- Se ve influenciado por una gran diversidad de factores interrelacionados
- Presenta importantes consecuencias a nivel individual, para las organizaciones y a nivel social.

En cuanto a las causas del absentismo podemos decir que una de las principales son los problemas de salud. No obstante, esta causa genera ciertas dudas y controversia, ya que en ocasiones, estas dolencias pueden ser simuladas y difíciles de comprobar y de controlar (Rodríguez *et al.* 1996).

Otras causas que se atribuyen a la ausencia de los empleados en sus puestos de trabajo no vinculadas a problemas físicos, pueden estar relacionadas con aspectos tan diversos como la insatisfacción laboral, perturbación mental, clima laboral, problemas familiares o personales, etc.

Diferentes investigaciones se han centrado en el absentismo laboral y sus causas. Después de analizar los estudios realizados podemos resumir que las principales causas de absentismo según se desprende de la revisión de la literatura son:

- **Las percepciones que el empleado tiene sobre el trato recibido** por la organización y hacia el propio trabajo que realiza. En este sentido cabe diferenciar entre:
 - **La satisfacción laboral:** Aquellos empleados que se sienten satisfechos por el trabajo que realizan, tienen menores ratios de absentismo (Bycio, 1992; Hackett, 1989; Hackett y Guion, 1985).
 - **El compromiso organizacional:** Los empleados que se sienten comprometidos con la organización de manera que entienden los objetivos organizacionales como propios, presentan menores ratios de absentismo (Cohen, 1999; Mathieu y Zajac, 1990).

- **Características personales:**

- **Edad:** La edad está negativamente relacionada con el absentismo, según los estudios presentados por Hackett *et al.* (1989) y Martocchio (1989).
 - **Género:** Podemos distinguir que los varones presentan mayor absentismo laboral que las mujeres (Mastekaasa y Olsen, 1998; Vandenheuvel, 1945). Según un estudio realizado por la empresa Adecco sobre absentismo laboral, se apunta que las mujeres sin cargas familiares presentan menores índices de absentismo laboral que sus colegas masculinos. En cambio, cuando existen cargas familiares, son las mujeres las que presentan mayores índices de absentismo (Adecco, 2009).
- **La ambigüedad de rol es otra de las causas analizadas en la literatura, que generan absentismo laboral.** En este sentido, la ansiedad que genera esta ambigüedad puede generar estrés en los empleados y bajas temporales. Esta ambigüedad de rol puede verse generada tanto por falta de definición del rol a desempeñar o bien por acumulación de tareas y responsabilidades (Fitzgibbons y Moch, 1980).
- **Rendimiento.** Los bajos rendimientos individuales generan una insatisfacción en los trabajadores, que puede conducir al absentismo laboral. (Boxal y Macky, 2009; Bycio, 1990; Den Hartog *et al.* 2004; Gould-Williams, 2003; Guthrie *et al.* 2009)

Por otro lado, Fitzgibbons y Moch (1980) identifican 3 tipos de factores que afectan al absentismo laboral:

- **Factores individuales,** las percepciones y características personales que se encuentran relacionadas con los valores y actitudes de los empleados.
- **Factores sociales,** donde se citan las cargas familiares, el tamaño de la familia o si el empleado/a es la principal fuente de ingresos familiares.
- **Factores organizacionales,** como el nivel de antigüedad en el sistema o la organización del trabajo en forma de turnos.

Por su parte, Johns (2003) realizó un meta-análisis que pretende explorar y contrastar el impacto de determinados factores sobre el absentismo laboral, desde un punto de vista de gestión de recursos humanos. En la tabla 2.8 se muestran los resultados de este meta-análisis.

Factores de influencia sobre el absentismo laboral		Autores
Percepciones	Satisfacción laboral	Hackett, 1989 Hackett y Guion, 1985 McShane, 1984 Scott y Taylor, 1985
	Compromiso organizacional	Cohen, 1991 Mathieu y Zajac, 1990 Nyhan, 2000
Características personales	Edad y Antigüedad	Hackett, 1990 Martocchio, 1989
	Género	Coté y Minners, 2006
Ambigüedad de rol y conflicto		Jackson y Schuler, 1985 Fitzgibbons y Moch (1980)
Rendimiento		Boxal y Macky, 2009 Bycio, 1992 Den Hartog, 2004 Gould-Williams, 2003 Guthrie et al., 2009
Integridad		Viswesvaran, Ones y Schmidt, 1996

Tabla 2.8: Meta-análisis de los factores vinculados al absentismo laboral.
 Fuente: Adaptación de Johns, 2003

A la vista del meta-análisis, se observa que el absentismo laboral puede verse afectado por un amplio rango factores, pero para nuestro estudio nos centraremos en 3 de ellos: por un lado en los derivados de las percepciones, (1) la satisfacción laboral y (2) el compromiso y, por otro lado en (3) el rendimiento.

Si observamos los datos sobre el absentismo en España, un informe realizado por la empresa Adecco² en el año 2009 cifraba el absentismo laboral en el 5,35%, tasa que supera la media europea, situada en el 4%. De acuerdo con el informe elaborado por esta empresa de recursos humanos, la mayor parte de las veces este absentismo es injustificado y responde a la insatisfacción laboral de los trabajadores y a la ausencia de motivación.

Si analizamos las consecuencias que el absentismo tiene en las organizaciones, podemos decir que un efecto importante se deja sentir en la eficiencia y productividad de las mismas (Marcy y Mirvis, 1976; Morgan y Herman, 1976; Steers y Rhodes, 1978). Estos problemas vienen generados por un lado por que la no asistencia al puesto de trabajo provoca que no se realice el trabajo que estaba planificado, o bien que se cubra con personal eventual o que sea realizado por otros compañeros y la consecuente generación de horas extraordinarias

² Encuesta de absentismo laboral.ADECCO (2009). http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/450.pdf.

(Martocchio y Jimeno, 2003). Estas consecuencias llevan vinculado un coste económico importante, bien sea mediante el pago de las horas extra o la de la contratación de personal eventual que tiene como coste añadido, la falta de experiencia en el puesto de trabajo y la consecuente ineficiencia asociada (Moch y Fitzgibbons, 1985) y que puede dar lugar a errores y a despilfarro de recursos. A esto hay que añadir las quejas, protestas, agravios comparativos, accidentes laborales, disminución de productividad y calidad, que el absentismo recurrente genera (Bamberger y Biron, 2007). Bamberger y Biron (2007) también apuntan que las políticas de recursos humanos que la empresa pone en funcionamiento cuando se produce una ausencia, en términos de sustituciones o redistribución de tareas, resultan aspectos clave en la relación productividad y absentismo.

Según Martocchio y Jimeno (2003), los efectos del absentismo se dejan sentir a tres niveles: individual, de grupo y organizacional.

- **Nivel individual:** pérdida de salario por las ausencias o incremento del riesgo de sufrir accidentes laborales
- **Nivel de grupo:** incremento de la carga de trabajo de los compañeros, de los problemas de coordinación, conflictos, redistribución de tareas
- **Nivel organizacional:** descenso de la productividad, efectos sobre la calidad del producto o servicio, incremento de la siniestralidad laboral

En la encuesta sobre absentismo laboral realizada por la empresa Adecco³ (2009) sobre 720 empresas españolas, muestra que los empleados más absentistas son los operarios y el personal de base en un porcentaje del 86,54%. El estudio relaciona el absentismo de este colectivo con la desmotivación generada principalmente por contenidos insatisfactorios, ambientes de trabajo poco estimulantes, jerarquías poco eficientes, y la frustración de sus expectativas profesionales. El mismo estudio continua diciendo que *“aunque estas condiciones laborales desfavorables no sean siempre responsabilidad de las empresas, lo cierto es que se perciben como tales por parte de los trabajadores y provocan efectos sobre la motivación de los trabajadores en sus horas efectivas de trabajo y, por lo tanto, sobre la productividad general de las empresas”* (Adecco, 2009: 3).

Este mismo estudio también apunta las medidas propuestas por las diferentes empresas analizadas, para combatir el absentismo. Estas medidas son:

³ Encuesta de absentismo laboral.ADECCO (2009). http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/450.pdf.

- La creación de Comisiones de Absentismos en las que participen tanto representantes de los trabajadores como los directivos, con el fin de analizar las causas e intentar proponer soluciones.
- Un mayor control y verificación de los justificantes médicos.
- Incentivar el desarrollo de los directivos en habilidades de comunicación y liderazgo, que estimulen el compromiso de los trabajadores y reduzcan la desmotivación.
- Implantación de medidas de conciliación de la vida laboral y profesional que permitan mayor flexibilidad a los empleados.
- La aplicación de sanciones ejemplares en los casos demostrables de ausencias fraudulentas, tales como suspensión de empleo y sueldo, o incluso la desvinculación permanente de los empleados.
- Ligar el rendimiento a la consecución de los objetivos individuales y colectivos, y flexibilizar la jornada laboral.
- Compensaciones económicas.

2.2.3.6. RENDIMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

El rendimiento de los empleados en el puesto de trabajo puede ser medido principalmente por la *productividad* (Chang y Chen, 2002; Huselid, 1995; Ichniowski y Shaw, 1999; Kato y Morishima, 2002). El problema de la productividad es que no existe una medida única para ella, sino que se trata de un factor contingente a cada organización.

La *productividad* es la relación entre la producción obtenida por los empleados y el coste de los recursos utilizados para obtenerla. Samuelson y Nordhaus (1989) la definieron como los resultados totales divididos por los recursos empleados, y nos indica hasta qué punto la fuerza laboral es eficiente en sus resultados.

Diferentes autores en la literatura de gestión del rendimiento consideran que la productividad es un indicador clave del rendimiento de la fuerza laboral y establece un vínculo directo entre el capital humano y el rendimiento organizacional (Datta, et al. 2005; Delery y Shaw, 2001). Esta productividad se ve afectada por 2 tipos de factores:

- **factores relacionados con los empleados:** capacidades y habilidades de los propios empleados, y la motivación e incentivos que los empleados obtienen (Paauwe y Boselie, 2005)
- **factores organizativos:** procesos productivos, tecnología, materias primas, etc.

Tal y como se ha venido comentando, estos factores pueden verse influenciados por un conjunto de prácticas de recursos humanos que refuerzan y desarrollan las habilidades, el compromiso y la productividad de los empleados (Lawler, 1992; Levine, 1995; Pfeffer, 1998). En concreto, la productividad y las prácticas de recursos humanos han sido investigadas por diferentes autores (Arthur, 1994; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.* 1997; Koch y McGrath, 1996; MacDuffie, 1995) y estas conexiones son relativamente directas de establecer (Dyer y Reeves, 1995).

A continuación, en la tabla 2.9 se muestra un resumen de la revisión de la literatura y las prácticas de recursos humanos que se relacionan con la productividad de los empleados.

Prácticas de recursos humanos que afectan a la productividad de los empleados	Autores
Trabajo en equipo	Allen y Hecht (2004) Appelbaum <i>et al.</i> (2000) Barrick <i>et al.</i> (1998) Combs <i>et al.</i> (2006) Colquitt <i>et al.</i> (2000) Frayne y Geringer (2000) Kirkman <i>et al.</i> (2006) Leach <i>et al.</i> (2005) Orsburn y Moran (2000) Warr <i>et al.</i> (1999) Waterson <i>et al.</i> (1999) Way (2002) Wood <i>et al.</i> (2004) Wood y Wall (2007)
Formación continua	Appelbaum <i>et al.</i> (2000) Barrick <i>et al.</i> (1998) Birdi <i>et al.</i> (2008) Colquitt <i>et al.</i> (2000) Frayne y Geringer (2000) Harvey y Denton (1999) Kirkman <i>et al.</i> (2006) Pfeffer (1998) Power y Waddell (2004) Warr <i>et al.</i> (1999) Waterson <i>et al.</i> (1999) Way (2002) Wood <i>et al.</i> (2004)
Empowerment	Batt (2001) Birdi <i>et al.</i> (2008) Frese <i>et al.</i> (1996) Lawler (1995) Leach <i>et al.</i> (2003) Parker y Wall (1998) Parker <i>et al.</i> (2006) Paterson <i>et al.</i> (2004) Wall <i>et al.</i> (2004) Wood y Wall (2007)
Contratación selectiva	Collins y Smith (2006) Wright <i>et al.</i> (2005)
Evaluación del desempeño	Birdi <i>et al.</i> (2008) Parker <i>et al.</i> (2006)
Retribución contingente	Collins y Smith (2006) Wright <i>et al.</i> (2005)

Tabla 2.9. Principales prácticas de recursos humanos que afectan la productividad.

Fuente: Elaboración propia según revisión de la literatura.

Como puede observarse en la tabla 2.9, las prácticas de recursos humanos que más se han relacionado con el incremento de la productividad en la literatura académica son:

- **Empowerment.** Implica el traspasar una parte importante de la responsabilidad de la gestión operativa a los empleados o equipos de trabajo, proporcionando autonomía para la toma de decisiones, animando a que los empleados tomen iniciativas que crean oportunas para mejorar procesos y tareas, y dándoles oportunidades para desarrollar y aplicar sus habilidades y conocimientos (Birdi *et al.* 2008). El empleo de esta práctica permite reducir costes de supervisión y otros costes indirectos (Batt, 2001). Por otro lado, el empowerment tiene un efecto psicológico sobre los empleados que se sienten más motivados para trabajar más intensamente, a ser más flexibles en el trabajo, más predispuestos a la asignación de nuevas tareas, y a ser más proactivos (Parker *et al.* 2006). Todo ello conduce a un incremento del rendimiento en el trabajo, en términos de productividad.
- **Formación.** Se trata no solo de dotar a los empleados de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, sino que intentar formar desde una perspectiva más amplia, de manera que la fuerza laboral posea conocimientos que le permitan: ampliar su rango de actividades, ser capaces de tomar sus propias decisiones, y les doten de flexibilidad y polivalencia (Batt, 2002). Cuando este tipo de formación tiene lugar, los trabajadores se encontrarán en una mejor posición para proporcionar productos y servicios de alta calidad y hacerlo de manera eficiente; serán capaces de adaptarse con mayor facilidad a los cambios internos y externos, y podrán aportar innovación a su trabajo (Birdi, 2008). Todo ello mejora su rendimiento y también el rendimiento de la propia organización (Guthrie y Shaw, 2009).
- **Trabajo en equipo.** Consiste en la creación de grupos de trabajo para la realización de un proyecto o una tarea en común (Ichniowski y Shaw, 1999). Con ello se consigue que los empleados compartan conocimientos y se generen sinergias entre ellos (Guthrie *et al.* 2009). Se considera que el trabajo en equipo mejora el rendimiento porque, por un lado, asegura la disponibilidad de las habilidades y conocimientos para la realización de las tareas (ya que los miembros de los equipos se complementan los unos a los otros) y, por otro lado, reduce los costes laborales (Ahmad y Schoroeder, 2003; Capelli y Neumark, 2001). A la vez, reduce la necesidad de supervisión directa y

proporciona la oportunidad a los miembros del equipo a aprender los unos de los otros y a compartir su conocimiento (Allen y Hecht, 2004; Leach *et al.* 2005; Orsburn y Moran, 2000).

Aunque existen otras prácticas de recursos humanos que afectan al rendimiento de los empleados como la contratación selectiva, la evaluación del desempeño y la retribución contingente, hay menos evidencias empíricas que establezcan un vínculo directo con la productividad de los empleados (Birdi *et al.* 2008).

Ahmad y Schroeder (2003) sugieren que si los procesos de contratación y de formación y capacitación de los empleados se enfocan en la búsqueda de personal cualificado, capaz de favorecer la calidad e innovación de las empresas a las que se incorporan, también la empresa ha de ser coherente y retribuir a estos empleados por medio de compensaciones tanto monetarias como no monetarias. Así mismo, afirman que su contribución será también más eficiente si el entorno del trabajo es estable y favorable a la toma de iniciativas y a la creatividad, a través de prácticas como la delegación y el intercambio de información.

En lo referente a la retribución contingente, Kruse (1993) considera que esta práctica contribuye a alinear los incentivos de los empleados con los de la empresa, y normalmente se aplica en empleados con ciertos niveles formativos o con tareas complejas y difíciles de supervisar. Lazear (1999) afirma que las prácticas de recursos humanos relacionadas con la retribución por rendimiento, consiguen motivar a los trabajadores para que mantengan el esfuerzo a la hora de realizar su trabajo durante toda su vida laboral. La paga por incentivos proporciona mayor estabilidad a la empresa, ya que incrementa el compromiso con la organización y reducen de esta forma el deseo de marcharse de la misma (Chelius y Smith, 1990; Kraft, 1991), observándose este efecto especialmente ente los empleados con una mayor antigüedad (Azfar y Danninger, 2001)

Algunos estudios han analizado la productividad antes y después de la implantación de los sistemas de pago por rendimiento, observando un incremento de los resultados (Bhargava, 1994; Conyon y Freeman, 2001; Blasi *et al.* 1996). No obstante, se observa que la paga por rendimiento incrementa la productividad solo en los casos en que las retribuciones sean ya de por si, lo suficientemente altas (Franceschelli *et al.*, 2010). Por este motivo, los salarios de los empleados deberían estar como mínimo a nivel del mercado (Lazear y Oyer, 2004).

En este capítulo se ha revisado la literatura existente en relación a la Gestión de Recursos Humanos, y su vinculación con el rendimiento organizativo. Para ello se han

analizado las principales variables mediadoras entre estos dos conceptos y se han expuesto las principales teorías que los relacionan. Introduciendo los conceptos de compromiso y confianza organizacionales, como variables que vinculan la gestión de recursos humanos y sus prácticas con los resultados sobre las personas de la organización. Estos resultados, entendidos como la satisfacción laboral, el absentismo, la rotación y la productividad, también han sido descritos y revisados. A partir de ello estamos en condiciones de analizar de manera contextualizada la gestión de recursos humanos en las administraciones locales. Esta labor se lleva a cabo en el siguiente capítulo, que se centrará en presentar las particularidades y necesidades de la Administración Pública Local Catalana desde una perspectiva de Gestión de Recursos Humanos.

Capítulo 3. La Administración Local y su Gestión de Recursos Humanos

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

3. LA ADMINISTRACIÓN LOCAL Y SU GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1. EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

3.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES

LOCALES

3.2.1. LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

3.2.2. LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMISNITRACIÓN PÚBLICA

3.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMISNITRACIÓN LOCAL

3.2.3.1. Alineación de estrategias, planificación y organización.

3.2.3.2. Contratación selectiva

3.2.3.3. Formación continuada

3.2.3.4. Evaluación del rendimiento

3.2.3.5. Retribución contingente

3.2.3.6. Autonomía en el puesto de trabajo

3.2.3.7. Comunicación entre directivos y empleados

3.2.3.8. Seguridad en el empleo

3.2.3.9. Trabajo en equipo

3.2.3.10. Promociones internas

3.2.3.11. Participación en la toma de decisiones

3.3. RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS EN LOS COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO LOCAL

3.3.1. La confianza en la administración pública local

3.3.2. El compromiso en la administración pública local

3.3.3. La satisfacción laboral en la administración pública local

3.3.4. El absentismo laboral en la administración pública local

3.3.5. La rotación laboral en la administración pública local

3.4. EL RENDIMIENTO EN LA ADMINSITRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Tal y como hemos visto en la revisión de la literatura relativa a la gestión de los recursos humanos, la mayoría de las investigaciones en este campo se centran en el sector privado. Es el caso de los estudios realizados por Arthur (1994), Agarwala (2003), Carlos Bou y Beltrán (2005), Carlson *et al.* (2006), Chen y Huang,(2009), Delaney y Huselid (1996), Guthrie *et al.* (2009), Ichniowski *et al.* (1993), Jayaram *et al.* (1999), Koch y McGrath (1996), McDuffie (1995), Way (2002), Wood y De Menezes, (1998), entre otros. Son pocos los autores que han centrado su investigación en el sector público, entre los que destacan: Boselie (2010), Gould-Williams (2003, 2004). Esta falta de investigación centrada en el sector público parece indicar que mejorar el rendimiento no es un aspecto estratégico de las organizaciones que de él forman parte. Ello contribuye a la imagen de organizaciones ineficientes e ineficaces que se asocia a las Administraciones Públicas (Gould-Williams, 2004).

No obstante, las organizaciones públicas están iniciando un cambio hacia su modernización, donde los resultados financieros, la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio se han convertido en aspectos estratégicos a perseguir (Coyle-Shapiro y Kesler, 2000).

Concretamente, en nuestro país estas iniciativas se están empezando a implantar desde el Ministerio de Política Territorial y Administración Pública, canalizadas a través de su Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) Se trata de la primera de las Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos y se enmarca en el proceso de modernización e innovación de las Administraciones Públicas que aparece a partir de la Ley 28/2006, de 18 de julio. Entre los principales objetivos de esta agencia destacan: (1) mejorar los servicios públicos, (2) optimización de los recursos, (3) favorecer la productividad y productividad, y (4) promover la transparencia y la participación. Y en este marco, las políticas de recursos humanos desde el punto de vista de la función pública, se convierten en una herramienta clave en la mejora del rendimiento organizativo. El instrumento mediante el cual se regulan estas políticas es el EBEP (Estatuto Básico del Empleado Público).

Por todo ello, consideramos interesante y especialmente apropiado analizar qué prácticas de recursos humanos se aplican en las administraciones públicas, y hasta que punto contribuyen a la mejora de los resultados organizativos.

Para llevar a cabo este análisis ha sido imprescindible conocer el sector público español, y más concretamente la Administración Pública Local. Consideramos que es relevante conocer los orígenes de la estructura pública actual y los tipos de entes públicos locales que el Estado español presenta. Una vez definidos los conceptos y tipologías también resulta necesario

conocer las cifras, número de municipios, su población y territorio, para poder dimensionar correctamente el alcance de la investigación. Para finalizar, es preciso conocer las competencias que tienen los municipios, es decir todas aquellas actividades que los ayuntamientos y demás organismos locales realizan para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y las de la sociedad en general, que les son propias o bien transferidas por otras administraciones públicas. Estas competencias dan lugar a lo que se denomina la función pública. Esta función pública, entendida como el modelo genérico que agrupa las diferentes tareas y actividades asignadas a los empleados públicos, da lugar a los diferentes puestos de trabajo, categorías y niveles que será necesario explicar y desarrollar para el mejor conocimiento del sector. Juntamente, se presentan también las cifras de la administración local en términos de empleados en cada sector y porcentajes que representan en el conjunto de la función pública. Estas cifras se presentan también en el ámbito de Cataluña, dado que el estudio se centra en esta Comunidad Autónoma.

Toda esta información, aunque necesaria para conocer el marco contextual donde se desarrolla la investigación, no forma parte de la investigación propiamente dicha y por ello se presenta de manera detallada en el Anexo 1 de esta tesis doctoral. En el presente capítulo, y concretamente en el primero de los apartados, incluiremos solamente un resumen de la información más relevante que nos permitirá contextualizar la función pública. En el anexo 2 se incluye la descripción del marco de la administración local con mayor detalle.

Una vez caracterizado el sector de la Administración Pública Local, nos centraremos en las investigaciones realizadas en este sector que han fijado su interés en la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el rendimiento organizativo. De este modo se analizarán las principales prácticas de recursos humanos que tienen lugar en las Administraciones Locales, los efectos de las mismas sobre el compromiso y la satisfacción de los empleados y su impacto, sobre los comportamientos y resultados de los recursos humanos. Para finalizar, se analizará cómo se mide el rendimiento en la Administración Pública Local.

3.1. EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El Estado moderno o Estado nacional surge como consecuencia de la oposición al Estado feudal, gracias a una fuerza social formada principalmente por la clase dominante. Este Estado nacional no se desarrolla de la misma manera en todo el ámbito europeo. En el caso del Estado Español, su evolución sigue en gran medida el modelo francés.

El modelo francés fue sufriendo una evolución histórica hasta llegar a la época napoleónica, donde se establecen las bases reguladoras del municipalismo. Este modelo es conocido como el **modelo napoleónico**, y sus principales características son que el gobierno local está constituido por competencias abiertas que pretenden defender los intereses de cada pueblo pero, por otro lado, la gestión de las políticas públicas continua estando en manos de la administración central. Podemos decir que el modelo napoleónico se basa en una fuerte presencia del componente político, pero una escasa contribución en la gestión de las políticas públicas (Vandelli *et al.*, 1992). El gobierno local desarrollado en el Estado español lo hizo sobre la base de este sistema napoleónico, como la mayoría de los países del sur de Europa.

Los sistemas napoleónicos tienen una característica común que es la falta de precisión a la hora de establecer y delimitar las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales. Mediante la atribución de competencias abiertas y generales que no proporcionan autonomía política real, se condena a los entes locales a cierta inoperancia y a una tutela administrativa, de manera que resulta irrelevante el hecho de que los resultados obtenidos por los ayuntamientos sean o no eficientes. Es por este motivo que la gestión municipal en los gobiernos locales bajo modelos napoleónicos no sea profesionalizada sino que sea ejercida por políticos electos, donde prima más el debate político que la gestión de los servicios públicos (Salazar y Lucas Murillo, 2007).

En España, se encuentran registradas cerca de 13.000 entes locales, entre los cuales el grupo más numeroso corresponde a los **municipios** con 8.112, le siguen las **entidades de ámbito territorial inferior al municipio** (EATIM) con 3.725, y las **mancomunidades** que se han incrementado en los últimos años para situarse en 1.023 en el año 2009.

Para la presente investigación centraremos nuestro interés en los municipios, dado que, como se puede observar, es la entidad que predomina dentro de la administración local, y se la considera como el ente local por excelencia. Entenderemos como **municipios** a aquellas entidades básicas de la organización territorial del estado, que poseen representación política electa, y forma directa de participación de la ciudadanía en los asuntos políticos (MPT, 2009). El órgano representativo y de gestión de los municipios son los **ayuntamientos**. Es de destacar que del total de municipios, Cataluña en sus 4 provincias cuenta con 1.124 entidades, lo que corresponde al 14% del total de los municipios españoles.

En cuanto a la población, podemos resumir que a nivel español los municipios se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Un tercio de los municipios presentan una población de entre 100 y 500 habitantes.
- En 100 de los municipios españoles se concentra más de la mitad de la población del Estado,
- 7.363 municipios presentan una población inferior a 10.001 habitantes, lo que significa que un 90,75% de los municipios españoles no supera los 10.000 habitantes.
- Solamente 6 municipios presentan una población superior a los 500.000 habitantes: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Zaragoza y Málaga.

A partir de estas cifras podemos afirmar que, el mapa municipal de España se caracteriza por una alta fragmentación y un predominio absoluto del pequeño municipio ubicado en el ámbito rural.

Siguiendo con lo anterior, cuanto mayor sea el municipio (en términos del número de habitantes) mayores necesidades requerirá de sus ayuntamientos, y mayor número de empleados y competencias asumirá. Es por este motivo, que el número de habitantes del municipio será clave para determinar nuestro ámbito de estudio. Como hemos comentado anteriormente, para desarrollar políticas de recursos humanos en las administraciones públicas, es preciso que los ayuntamientos tengan el tamaño suficiente en términos de número de empleados. Aquellos municipios de menos de 20.000 habitantes presentan estructuras municipales simples que en la mayoría de las ocasiones se limitan a llevar a cabo políticas de personal meramente administrativas, centradas en la contratación, retribución y control. Es por ello que, como veremos más adelante, centraremos nuestro marco de análisis en los municipios de más de 20.000 habitantes, ya que son estos ayuntamientos los que tienen desplegadas la totalidad de competencias municipales delegadas y de servicios obligatorios.

Las **competencias municipales** son aquellas atribuciones que, conforme a su condición y autonomía, la Constitución reconoce a los gobiernos locales. Estas competencias pueden ser de 3 tipos según el grado de legitimidad con el que se ejercen (Instituto de Investigación y Capacitación Municipal INICAM, 2005).

- **Competencias exclusivas:** Aquellas competencias que conforme a la Constitución y la Ley son ejercidas de manera exclusiva y excluyente por cada nivel de gobierno.

Cuanto mayor sea el número de competencias exclusivas mayor será la autonomía del gobierno correspondiente

- **Competencias compartidas:** Son aquellas competencias en las que intervienen dos o más niveles de gobierno que normalmente comparten fases sucesivas de los procesos de los que forman parte. En estos casos, es la propia Ley la que indica la función y responsabilidad que corresponde a cada nivel
- **Competencias delegadas:** Son aquellas competencias que un nivel de gobierno puede delegar en un nivel inferior. Esta delegación debe realizarse por mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido por la Ley, y tendrá una duración acordada por las partes implicadas. En caso de competencias delegadas, el gobierno que delega, mantiene la titularidad de la competencia, pero queda obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la función delegada.

En este contexto, las actividades que los ayuntamientos desarrollan para satisfacer estas competencias municipales y dar servicio a los ciudadanos, da lugar a una serie de puestos de trabajo encaminados a materializar estas competencias, y que son ocupados por empleados que deberán ser gestionados adecuadamente para cumplir con estos objetivos. El conjunto de actividades prestadas por los empleados públicos son conocidas bajo el nombre de Función Pública.

Como **Función Pública**¹ se entiende el conjunto de actividades que realiza la Administración Pública para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de la sociedad en general. Por lo tanto, incluye las diferentes tareas y actividades que dan lugar a los diferentes puestos de trabajo. Estos puestos de trabajo se agrupan según categorías y niveles, y quedan recogidas en la plantilla de cada ente municipal (Villoria y del Pino, 2009).

En la actualidad, el marco legal por el que la Función Pública se rige es la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)² y que intenta satisfacer algunas de

¹ El término Función Pública es de naturaleza jurídica, pero implica el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de una organización pública con base territorial (Villoria y del Pino, 2009 p.93)

² Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

las necesidades de modernización de la administración y de la gestión de sus recursos humanos.

Entre sus fundamentos de actuación establecidos en el artículo 1, se destacan en materia de gestión de recursos humanos los relativos a:

- Eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos, lo que en términos de RRHH correspondería a la política de **planificación de RRHH**.
- Jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas, correspondiente a la política de **diseño de los puestos de trabajo** en RRHH.
- Igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción profesional, que en términos de RRHH se referiría a la equidad interna y afectaría a las políticas de **selección, promoción interna y retribución**.
- Desarrollo y cualificación profesional permanente de los empleados públicos, y que se referiría a las política de **formación y desarrollo profesional**, en el campo de GRH.
- Evaluación y responsabilidad en la gestión, en referencia a la política de **evaluación del desempeño** tal y como se entiende en términos de RRHH.
- Transparencia.

Por lo tanto el EBEP es una herramienta diseñada con el fin de gestionar la función pública de manera moderna fomentando el empleo de algunas de las prácticas de recursos humanos aplicadas con éxito en el sector privado.

3.2. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Hasta aquí hemos visto los aspectos más relevantes que nos permiten contextualizar nuestra investigación en el marco de las Administraciones Locales, y concretamente, en los empleados públicos de los ayuntamientos. A continuación, nos enfocaremos en el análisis de la Gestión de Recursos Humanos dentro de este ámbito contextual.

La Gestión de Recursos Humanos es un concepto que se aplica y utiliza frecuentemente en las organizaciones privadas. Normalmente, este tipo de organizaciones se ve condicionado por la consecución de unos objetivos de rendimiento anual, y criterios financieros estrictos que hacen que se busquen continuamente fórmulas de gestión que permitan mejorar los resultados. Hasta hace pocos años, las organizaciones públicas gozaban de una mayor laxitud

en la obtención de resultados, y existían pocos parámetros que permitieran medir el grado de consecución de los mismos. Este hecho, unido a las presiones burocráticas y normativas del sector público, no han constituido un entorno favorable para el estudio de la Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Locales (Villoria y del Pino, 2009). No obstante, este sector está empezando a sufrir una transformación estratégica que lo orienta hacia la consecución de resultados, eficiencia y rendimiento organizacional, y con ello se ha visto en la necesidad de modificar sus sistemas de gestión, entre ellos el de gestión de los recursos humanos, para poder adaptarse a las nuevas exigencias (Gould-Williams, 2004).

El concepto tradicional de Administración Pública se basa en el cumplimiento de la normativa vigente, por lo tanto, las conductas y comportamientos de los empleados deben encaminarse hacia lo que estipula la normativa, bajo el principio de legalidad y de cumplimiento de las normas jurídicas. Esto crea un modelo de gestión burocrático, caracterizado por la lentitud y la rutina. Nieto (1996) destaca que la gestión pública nunca podrá regirse por los mismos criterios que el sector privado, como consecuencia de su propia naturaleza. Este mismo autor considera que muchos de los principios técnicos y de gestión empleados con éxito en el sector privado no pueden serlo en el sector público, ya que pueden distorsionar los principios básicos de legalidad, imparcialidad y transparencia, a su vez, que difieren de los principios básicos de eficiencia y lucro que rigen el sector privado.

Por otro lado, para las administraciones públicas el concepto de eficacia está claramente enfocado a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, y se convierte en su razón de existir, por lo que, en ocasiones es difícil de compaginar el poder garantizar la satisfacción de los usuarios con el hecho de cuantificar y optimizar los costes y beneficios, de manera que estos aspectos quedan subordinados a las necesidades de la ciudadanía (Villoria y del Pino, 2009).

Parece que las nuevas tendencias de modernización de la Administración Pública pretenden reducir sus diferencias de gestión con el sector privado, pero es importante ver hasta qué punto es posible hacerlo. En materia de recursos humanos existen diferentes limitaciones que impiden una fácil aplicación de la gestión de recursos humanos. Entre éstas destacan: la dificultad para adaptar las estructuras jerárquicas a las necesidades de la organización, la falta de flexibilidad a la hora de tratar los excesos o déficits de personal, o los estrictos criterios de promoción, basados en la acumulación de méritos y antigüedad (Ingraham *et al.*, 1989).

Por lo tanto, existen una serie de factores que constriñen las actuaciones relacionadas con la gestión de los recursos humanos en las Administraciones Públicas Locales. Siguiendo a Dreasing (1991), estos factores son los siguientes:

- La rigidez en el despido con el fin de evitar la politización.
- La importancia de las normas y procedimientos.
- Sistemas de selección rígidos, basados en el mérito y en las capacidades, con el fin de proporcionar transparencia e igualdad.
- Mayor impacto de las decisiones judiciales.
- Dificultad para medir los rendimientos individuales, ya que la finalización de las tareas puede depender de dos o más unidades, y por lo tanto involucrar el trabajo de más de un empleado.
- La permeabilidad de las fronteras organizativas, que conlleva la necesidad de coordinación y gestión de las interdependencias. En otras palabras, la finalización satisfactoria de las tareas no depende exclusivamente del departamento que las realiza.

La forma en que se presentan estos factores, ha dado lugar a diferentes modelos de gestión que seguidamente se comentarán.

3.2.1. LOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Tal y como apuntábamos, la Administración Pública se ha caracterizado por una gestión basada en rutinas de actuación, en la jerarquía y la normativa. No obstante, en la actualidad los intentos para cambiar estas rutinas se consolidan en una tendencia hacia la modernización donde se pretende importar algunos de los criterios de eficiencia que rigen el sector privado (Villoria y del Pino, 2009).

Actualmente, se pueden distinguir dos modelos de gestión en la administración pública: el **modelo burocrático** y el **modelo privado o de gestión técnica** (Villoria y del Pino, 2009). A continuación se presentan las principales características de los mismos.

El modelo burocrático

El modelo de gestión burocrática, nació con el fin de garantizar una gestión objetiva e impersonal del interés público y, en los inicios de la Administración Pública, permitió asumir las complejas tareas técnicas que conllevaba. Este modelo presenta las siguientes características (Corral, 2004; Villoria y del Pino, 2009):

- Las leyes son la base de la Administración Pública, ya que estas universalizan las cuestiones, establecen los comportamientos, los procedimientos y soluciones y garantizan la uniformidad.
- Las leyes y las normas se ejecutan con total imparcialidad, neutralidad, independencia y eficacia, indistintamente de sobre quien se apliquen.
- Los puestos de trabajo están estrechamente definidos por las competencias atribuidas a ellos, por lo tanto las personas que los ocupan deben limitarse a sus competencias y funciones.
- Los procedimientos están altamente formalizados, y las tareas que de ellos se derivan están estandarizadas y sistematizadas.
- Las estructuras organizativas están jerarquerizadas, de manera que todos los empleados cuentan con un superior inmediato, que es el que asigna tareas y controla su ejecución y actuación.
- Poca autonomía de decisión de los empleados. Normalmente, tal y como hemos dicho, los empleados deben seguir los procedimientos establecidos y limitarse a sus funciones y competencias. Esto indica que existe un reducido margen de libertad para tomar decisiones improvisadas o anticipar situaciones.
- No existe margen para las singularidades, dado que la administración pública se centra en el interés general.
- Al funcionario público se le exige neutralidad, así como la incompatibilidad de su trabajo con otras actividades que pudieran afectar a su neutralidad; a cambio se le

proporciona continuidad en la organización, estableciendo complicados mecanismos que dificultan enormemente el despido de los empleados.

- La comunicación entre los miembros de la organización y las propias instituciones es de carácter altamente formal.
- La contratación de los empleados públicos es mediante la relación jurídica de funcionario/a. Su modo de vinculación con la institución es mediante nombramiento unilateral (no por contrato laboral) y, por lo tanto, se rige por el Derecho Administrativo y no por el Derecho Laboral. Sus condiciones laborales son establecidas por el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), y no por negociación.
- El empleado público debe limitarse a cumplir estrictamente lo marcado por la normativa y los procedimientos establecidos, y toma decisiones en función de lo establecido por su posición jerárquica, con una responsabilidad limitada y sin autonomía.
- Los procesos de contratación y selección del personal están basados en los principios de mérito, capacidad y publicidad. Lo que significa que se basaran en los conocimientos y los méritos demostrados por candidatos, y no hay margen para contemplar alternativas que puedan aportar otras competencias que las que estipula el proceso.
- Los procesos de promoción están marcados estrictamente por la antigüedad en el puesto y en la Administración Pública. Resulta muy complicado entrar en la Administración en puestos de alta responsabilidad si no se promociona desde dentro, dificultando de esta manera la entrada de nuevos métodos de trabajo y la implantación de nuevos sistemas.
- La retribución está definida por la categoría laboral a la que se pertenece que es igual para todos los puestos de trabajo del mismo nivel. Aunque existe un complemento específico destinado a retribuir las condiciones particulares de algunos puestos de trabajo, no existe posibilidad de compensar rendimientos superiores; por lo tanto, existe una desvinculación entre retribuciones y rendimiento.

- La rigidez en el despido es otra de las características del modelo, cuyo objetivo es la no politización del empleo público.

Este modelo ha sido siempre asimilado a la Administración Pública y muchas veces utilizado en sentido negativo. Pero durante muchos años también fue el modelo utilizado en el sector privado, ya que establecía criterios y procedimientos de actuación como la subordinación jerárquica, la impersonalidad y la estabilidad organizativa. Sin embargo, el hecho de la necesidad de diferenciación de las empresas y el tener que orientarse a los resultados, generalmente financieros, ha provocado que el sector privado evolucionara hacia nuevas formas de gestión que le proporcionaran mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante los continuos cambios que existen en el entorno. Así pues apareció el modelo de gestión, más orientado al rendimiento y a la reducción de los costes, y por otro lado, a la satisfacción del cliente y la diferenciación.

El modelo de la gestión técnica.

Frente la creciente necesidad de orientación a los resultados, a la eficacia y a la eficiencia que muestra el sector público, aparece un modelo más profesionalizador, basado en modelos municipales anglosajones³ (Villoria y del Pino, 2009). Las características principales de este modelo son:

- La productividad, la eficiencia y el rendimiento se convierten en objetivos prioritarios
- El control se convierte en una herramienta para la mejora continua, basándose en el autocontrol, y enfocado a la consecución de la eficiencia y la eficacia empresarial.
- La función directiva pasa a tener una importancia relevante en la gestión de las personas y para la consecución de los objetivos empresariales. Su participación resulta crucial en la ejecución de las políticas de recursos humanos, y en su papel activo como vínculo entre los empleados y la organización. Su rol de monitor, motivador, gestor de equipos, negociador, asignador de tareas y en la toma de decisiones, lo convierte en un agente clave en este modelo de gestión empresarial.
- Las estructuras organizativas se aplanan favoreciendo la polivalencia y la flexibilidad organizativa.

³ Ver Anexo 2. Pág.: 316

- Los puestos de trabajo pierden rigidez y se potencia la autonomía en la toma de decisiones. Los empleados son los que deciden cómo prestar el servicio, para que éste se adecue a las necesidades de los clientes.
- Se desarrollan políticas de recursos humanos activas y coherentes con la estrategia empresarial.
- Se flexibiliza el despido.

En la tabla 3.1 se muestra una comparativa entre ambos modelos.

Orientación hacia el cumplimiento de las leyes y normas	Orientación a la productividad, la eficiencia y el rendimiento
El control se basa en el cumplimiento de la normativa y con propósitos disciplinarios.	El control se convierte en una herramienta para la mejora continua, basada en el autocontrol, y enfocado a la consecución de la eficiencia y la eficacia empresarial.
La función directiva es eminentemente de control y se encuentra distanciada del núcleo operativo.	La función directiva tiene una importancia relevante en la gestión de las personas y para la consecución de los objetivos empresariales. Actúa como vínculo entre los empleados y la organización. Presenta un rol de monitor, motivador, gestor de equipos, negociador, distribuidor de tareas, y en la toma de decisiones.
Las estructuras organizativas están muy jerarquizadas.	Las estructuras organizativas son planas Se caracterizan por la búsqueda de polivalencia y flexibilidad organizativa.
Los puestos de trabajo están estrictamente definidos.	Los puestos de trabajo son flexibles y adaptados a las necesidades de los servicios.
Los procedimientos están formalizados y las tareas estandarizadas y sistematizadas con baja autonomía en la toma de decisiones.	Los procedimientos están adaptados a las situaciones y los empleados presentan autonomía en la toma de decisiones.
Las políticas de recursos humanos son rígidas y están estrictamente definidas, basadas en la legalidad y el paternalismo.	Las políticas de recursos humanos son activas y coherentes con la estrategia empresarial.
Rigidez del despido.	Flexibilización del despido.
Retribución fija, basada en la categoría laboral.	Retribución contingente.

Tabla 3.1. Comparativa entre la gestión burocrática y la gestión técnica en las Administraciones Locales. Elaboración propia

Ante la actual situación, las Administraciones Públicas han optado por un cambio de modelo y por intentar adaptar sus organizaciones para que se adecuen mejor a las necesidades de la ciudadanía. A su vez, todo este cambio tiende a reducir costes, y mejorar la eficiencia y el rendimiento organizacional. Se aprecia, con ello, una intención de cambio hacia el **modelo de gestión técnica**.

Sin embargo, para poder adaptarse al **modelo de gestión técnica** será preciso tener en cuenta 2 factores que inciden y condicionan la gestión en la administración pública:

- El estricto cumplimiento de la legalidad y una clara voluntad normativa. Este es un aspecto que la Administración quiere conservar, ya que garantiza los principios de neutralidad e igualdad que son básicos para este sector.
- El componente político existente en la Administración Pública. Este componente influye sobre su funcionamiento, a la vez que debe intentar reconciliar los intereses sociales antagónicos.

La forma de trabajar de este tipo de instituciones tampoco favorece la implantación de sistemas de gestión organizacional, ya que este tipo de administraciones no acostumbra a tener los objetivos ni las estrategias definidos, de manera que la ambigüedad y la falta de concreción pueden afectar directamente sobre la planificación, la estructura organizativa, las competencias de los departamentos y sobre los puestos de trabajo de los empleados. Por otro lado, la variedad de competencias y actividades derivadas de ellas que se llevan a cabo en la Administración también dificulta el establecimiento de criterios claros de gestión.

No obstante, existen algunos aspectos de la Administración Pública que sí son susceptibles de adaptación al modelo de gestión, y que pueden ayudar en el proceso de modernización y en el incremento de la efectividad organizativa. Algunos de ellos ya se proponen en el EBEP. Sería el caso de:

- Implicación de los empleados en la toma de decisiones, dado que los empleados son los que conocen el trabajo y son los especialistas. En este sentido, estimular la participación y el trabajo en equipo, puede mejorar los resultados de la organización y estimular el compromiso de los propios empleados (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272).

- Utilización de otros métodos de contratación laboral que no sean únicamente el funcionariado. De este modo se incorporan las figuras de personal laboral y eventual que permiten mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades propias del servicio. (EBEP:Título II, Artículo 11 y 12)
- Análisis de los procedimientos administrativos desde un punto de vista eficiente y de orientación al ciudadano, con el fin de reducir y simplificar los trámites burocráticos (EBEP: Título V, Capítulo I).
- Elaboración de valoraciones del puesto de trabajo que determinen claramente las funciones a realizar en cada puesto y los objetivos a conseguir en cada uno de ellos. Y, que a la vez, sirvan de referencia objetiva para poder fijar otras políticas de recursos humanos como los criterios para la evaluación del desempeño, la determinación de la carrera profesional o el sistema de retribuciones (EBEP: Título V, Capítulo II, Artículo 72,73 y 74).
- Otra de las propuestas de gestión consistiría en modificar los procesos de selección mediante la incorporación de nuevas metodologías que permitan valorar mejor el grado de adecuación de los candidatos con el puesto de trabajo, así como introducir otras competencias que no sean exclusivamente los méritos y las capacidades. En este sentido, aspectos de personalidad o comportamiento pueden resultar cruciales para determinados puestos de trabajo (EBEP: Título V, Capítulo III, Artículo 78-84).
- Los procesos de evaluación del rendimiento son también prácticas determinantes en el proceso de modernización de la gestión. Poder valorar como el empleado realiza su trabajo, mediante un sistema objetivo y que tenga en cuenta la productividad, la reducción de costes y la consecución de los resultados permitirá mejorar el rendimiento de los empleados y con ello el rendimiento de la organización (EBEP: Título III, Capítulo II, Artículo 20).
- Establecer criterios de retribución contingente que vinculen el rendimiento y la consecución de objetivos a las compensaciones económicas recibidas por los empleados. Es decir, que se establezca una diferencia de retribución para aquellos empleados que tienen un desempeño superior (EBEP: Título III, Capítulo III, Artículo 24).

- Cuestionar la continuidad de los empleados públicos. Es muy difícil motivar a empleados que tienen una seguridad total en el puesto de trabajo. Son diversos los autores que afirman que seguridad en el empleo es una práctica de RH que genera confianza y compromiso en los empleados (Batt (2002), Bryson, *et al.* (2005), Den Hartog *et al.* (2004), Delery y Doty (1996), Guthrie *et al.* (2002), Pfeffer y Tromley (1995), Wood y Menezes (2008). No obstante, estos estudios han sido realizados en el marco del sector privado, donde la volatilidad en la ocupación es muy alta. Sin embargo, en las administraciones locales, donde existen altos índices de seguridad en el empleo, ésta puede llegar a provocar una reacción contraria, generando cierta acomodación y exceso de confianza que de lugar a cierta relajación del rendimiento. (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272).

La mayoría de estos aspectos, aunque son planteados en el EBEP, no son más que recomendaciones que deben ser desarrolladas y elaboradas por los propios ayuntamientos, y a las que todavía les queda un amplio camino que recorrer para poder ser implantadas con éxito.

3.2.2. LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La literatura existente sobre HRM en el sector público es muy escasa si la comparamos con el sector privado (Boyne *et al.*, 1999; Farnham y Giles, 1996; Farnham y Horton, 1996; Gould-Williams, 2004; Hays y Kearney, 2001).

El sector público, y en concreto la función pública, tiene unas características muy concretas que lo diferencian del sector privado y que afectan a la gestión de estas organizaciones así como de las personas que en ellas trabajan. Estas son:

- Una **gestión paternalista**, lo que significa que en este tipo de organizaciones se vela por el bienestar de los trabajadores. Por lo tanto, los intereses de los empleados ocupan un lugar relevante en la gestión. La causa de ello podría encontrarse en que las administraciones públicas son instituciones sin ánimo de lucro, de manera que la generación de beneficios no se encuentra dentro de sus objetivos organizativos. Consecuentemente, el rendimiento de los trabajadores y resultados de la organización

en términos de eficiencia y reducción de costes tampoco han sido aspectos sobre los que se ha hecho énfasis en este tipo de organizaciones (Pratchett y Wingfield, 1996).

- Otra característica remarcable a tener en cuenta en la gestión de recursos humanos en el sector público es la **estandarización de las prácticas de empleo** (Shim, 2001). Como bien es conocido, la administración pública está regida por la legislación que estipula medidas bastante concretas en lo referido a procesos de selección y de compensación. Normalmente aquellos trabajadores con categorías laborales iguales tienen salarios iguales, por el principio de equidad que rige la Administración. En muchos casos no se tiene en cuenta el nivel de rendimiento del empleado en el puesto de trabajo a la hora de calcular la retribución.
- La **seguridad en el empleo** también es una característica muy generalizada en el empleo público (Shim, 2001; Winchester y Bach, 1995). En el caso de España, por ejemplo, se justifica esta seguridad en el empleo con el fin de conferirle una mayor independencia al empleado.
- La cuarta característica es la **negociación colectiva**, es decir los intereses de los empleados se tratan de manera global no de manera individual, y están representados a través de los sindicatos, que en este sector tienen una presencia importante (Winchester y Bach 1995). En el sector público los sindicatos conservan su relevancia y poder de negociación, frente al retroceso que están sufriendo en el sector privado (Winchester y Bach 1995).
- Otra característica de la Administración Pública es el fomento del **desarrollo personal y la igualdad de oportunidades** (Farnham y Horton, 1996). Por lo que prácticas relativas a formación y desarrollo ya gozan de cierta implantación en este sector

En el estudio realizado por Boyne *et al.* (1999), donde realiza un análisis comparativo entre el sector público y privado, se observa que en muchos aspectos, el modelo de gestión pública continua siguiendo un estilo gestión de personal tradicional, a pesar de los esfuerzos que está realizando la Administración para incentivar que se produzca un giro hacia la modernización y hacia HRM. Este giro se observa en el artículo “*Managing the New Public Services*” presentado por Farnham y Horton (1996), donde plantean esta nueva corriente, que pretende conseguir un mayor enfoque hacia el rendimiento y la eficiencia, y que denominan “New Public Management (NPM)” (en inglés: “nueva gestión pública”). Este enfoque introduce cambios, tanto en la estructura organizativa como en la gestión de los recursos humanos, y

las bases sobre las que se sustenta son: el respeto, la integridad, la eficiencia, la comunicación y el desarrollo personal (Farnham y Horton, 1996; Ferlie *et al.* 1996; Gruening, 2001; Hood, 2000; Poulitt y Bouckaert, 2000).

El NPM se concentra principalmente en incrementar la eficiencia y el rendimiento mediante la implantación de prácticas de gestión que se aplican principalmente en el sector privado (Ferlie *et al.* 1996). A su vez, intenta fijar los objetivos organizacionales en la calidad, la transparencia y la orientación al cliente. Similares conclusiones se observan en el informe que la OCDE realizó en 1996 en 24 naciones, en el cual justificaba la necesidad de un cambio en la gestión de las personas del sector público debido principalmente a la presión económica sobre este sector que ha obligado a un incremento en la eficiencia, una mejor calidad en los servicios y programas ofrecidos, y en ocasiones con una reducción de la fuerza laboral. Por lo tanto los anteriores valores de equidad, preocupación por el bienestar y necesidades de los empleados y las buenas relaciones con los sindicatos, dan paso a valores más característicos del sector privado como son el rendimiento eficiente, la alta calidad de los resultados, la orientación al cliente y la conciencia de costes (Farham y Horton, 1996).

Otro cambio importante que plantea el NPM es el paso de la estandarización de las prácticas de ocupación hacia la flexibilidad y la diferenciación. La tendencia es intentar reducir la garantía de permanencia que representaba el hecho de trabajar en la administración pública, en el sentido estricto de “un trabajo de por vida”. Ello se nota principalmente en la reducción de contratos del tipo funcionario, que ha dado lugar a la proliferación de contratos laborales o al outsourcing en empresas públicas, proporcionando una mayor flexibilidad al sistema.

Lo mismo sucede con los sistemas de retribución estáticos y colectivos, ligados a la jerarquía, o las promociones basadas en la antigüedad. Las nuevas tendencias en el NPM se trata de vincular estos aspectos retributivos con el rendimiento de los empleados. De esta forma, aparece una redefinición del concepto de equidad, que se enfoca en conseguir la equidad por medio de compensar el rendimiento y no, la antigüedad o la categoría.

En la siguiente figura se presentan las principales diferencias entre los modelos tradicionales de gestión en el sector público y los nuevos modelos de modernización:



Figura 3.1: Diferencias entre la gestión pública tradicional y la nueva gestión pública
Fuente: elaboración propia según revisión de la literatura

Por lo tanto, se puede observar que en el sector público ya existen algunas prácticas propias de la Gestión de Recursos Humanos como son: la formación continua de los empleados, la existencia de procesos de selección rigurosos, e igualdad de oportunidades entre trabajadores. No obstante, existen otras parcelas de la HRM que están muy poco desarrolladas en el sector público, como son: la evaluación formal del desempeño, la retribución según rendimiento, la participación de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo o la flexibilidad laboral.

Existen pocos estudios que hayan analizado el efecto de las diferentes prácticas de recursos humanos sobre aspectos como el compromiso y el rendimiento en el sector público. Uno de ellos es el realizado por Gould- Williams (2004) en el que propone implantar, junto con las prácticas ya existentes de contratación selectiva y seguridad en el empleo, el trabajo en equipo, la formación, el empowerment, la participación en las decisiones, la comunicación en ambos sentidos y la retribución contingente. Según este autor, estas prácticas tendrán una repercusión sobre el rendimiento de los empleados públicos y sus organizaciones. En el mismo sentido se han pronunciado otros autores (Bertucci, 2006; Bilgin, 2007; Boyne et al. 1999; Cogburn, 2005; Farnham y Horton, 1996; Farnham et al., 2003).

A continuación se analizarán las principales prácticas que se han desarrollado en la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas españolas.

3.2.3. DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

En la Administración Pública española, los modelos de gestión de recursos humanos surgen básicamente de la aplicación de la legislación específica contemplada en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Como se ha mencionado en el apartado 3.1, el EBEP es la principal herramienta de dinamización de éste ámbito surgida con el fin de mejorar el servicio a los ciudadanos y velando por la eficiencia y la eficacia del mismo. No obstante, algunas instituciones empiezan a darse cuenta de los beneficios que puede reportar la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos para conseguir los fines de incremento de la eficiencia y el rendimiento organizacional.

Este es el caso de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) que recomienda implicar a los empleados públicos en los objetivos y resultados organizacionales. Para ello sugiere para ello la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos, tales como: planificación de plantillas, técnicas de contratación selectiva, planes de acogida, evaluación formal del desempeño, formación continua y formación específica para directivos, planes de carrera y desarrollo profesional, procesos de mejora continua, planes de motivación y sistemas de comunicación interna (Romero y Gonzalo 2010). En la tabla 3.2 se presentan estas prácticas así como una breve descripción de las mismas.

Prácticas recursos humanos en el sector público	Descripción
Contratación selectiva	Procesos de selección rigurosos y detallados, adaptados a las necesidades del puestos de trabajo
Formación continua	Procesos formativos y periódicos, adaptados a las necesidades del puesto de trabajo.
Evaluación formal del rendimiento	Procesos objetivos de evaluación basados en el rendimiento y que proporcionen feedback a los empleados.
Retribución contingente	Estructuras salariales basadas en el rendimiento, tanto grupal como individual.
Autonomía en el puesto de trabajo	Puestos de trabajo diseñados para que el empleado disponga de autonomía para planificarse y asumir responsabilidades.
Comunicación entre directivos y empleados	Flujos de información que hagan partícipes a los empleados de los resultados de la organización.
Trabajo en equipo	Puestos de trabajo que permitan el trabajo en equipo en un mismo departamento o interdepartamental.
Seguridad en el empleo	Puestos de trabajo estables con perspectivas de continuidad.
Promociones internas	Facilitar el reclutamiento y la promoción interna mediante criterios objetivos y transparentes.
Participación en la toma de decisiones	Implicar a los empleados en la toma de decisiones que afecten a su puesto de trabajo y a su propio departamento.

Tabla 3.2: Principales prácticas de alto compromiso detectadas en el sector público.

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

Por su parte el EBEP también hace referencia a ello y apunta diferentes medidas que pueden contribuir a mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios y la gestión de los recursos humanos.

A continuación, se describen los aspectos más relevantes de cada una de las prácticas descritas en la Tabla 3.2 y, la forma en que se están poniendo en práctica en las Administraciones Públicas.

3.2.3.1. ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS, PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

En relación al concepto de estrategia, la Gestión de Recursos Humanos propugna que es clave que exista una **alineación entre las políticas de recursos humanos y la estrategia empresarial**. Por lo tanto es imprescindible que las administraciones públicas y en particular las administraciones locales, piensen en términos estratégicos, decidan los objetivos y definan los planes que permitan conseguirlos. La estrategia de la Administración Pública la enuncia el EBEP en su exposición de motivos: “...*persigue responder adecuadamente a las exigencias que plantea el servicio eficaz a los ciudadanos*”(EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272). Por lo tanto, la estrategia de la Administración es claramente de orientación al cliente, o más concretamente, en este caso, el ciudadano/a.

Y es en la misma exposición de motivos donde el EBEP liga esta estrategia con la gestión de las personas en la Administración, afirmando que:

“La gestión de personal, conforme a todas estas reglas y las que se desarrollen con la misma finalidad, podrá ganar en eficiencia y equidad, lo que ha de traducirse en una mejora de los servicios” (BOE 89 de 13/4/2007: 16272)

Una vez definidas las líneas estratégicas, ya podemos entrar en el campo de la **planificación**, es decir, en establecer cuántas personas y con qué perfil serán necesarias para poder cumplir con los objetivos organizacionales. En este sentido, el EBEP también establece en su título V, artículo 69, los objetivos e instrumentos de la planificación. De esta forma el objetivo será *“contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad”* (BOE 89 de 13/4/2007: 16288). Aunque lo cierto es que no da orientación de cómo cumplir con ello, dejando en manos de cada administración su propia planificación.

Establecida la planificación debemos estructurar los recursos humanos, con el fin de que se puedan poner en funcionamiento todas las funciones y tareas que requiere la consecución de los objetivos institucionales. Este aspecto también está muy ligado a la asunción de las competencias que cada ente municipal tiene conferidas.

Se trata de llevar a cabo la función de **organización** de los recursos. Esta organización implica, por un lado, una **división horizontal** de funciones, determinada por la naturaleza de los diferentes servicios que se prestan a la ciudadanía o al cliente interno de la organización, y por otro lado una **división vertical** jerárquica que se encargará de la coordinación de las actividades, la supervisión de las mismas y el apoyo en el caso que sea necesario. En esta división vertical encontramos la nueva figura del personal directivo, que tal y como enuncia el EBEP "...esta llamado a constituir en el futuro, un factor decisivo de modernización administrativa..." (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272), con una gestión profesional y cuya acción se ve valorada por factores de eficacia, eficiencia, responsabilidad y control de los resultados en función de la consecución de objetivos.

3.2.3.2. CONTRATACIÓN SELECTIVA

La contratación selectiva implica la existencia de procesos de selección rigurosos y detallados, basados en satisfacer las necesidades del puesto de trabajo. En este sentido, la administración pública se ha caracterizado por procesos de selección basados en los méritos. Con la modernización de la Administración Pública, se pretenden utilizar métodos más selectivos y rigurosos.

Según el artículo 55 del EBEP, los principios rectores de la **selección** en el sistema español de la Función Pública son:

1. Todos los ciudadanos tienen derecho al acceso al empleo público de acuerdo con los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad.
2. Las Administraciones públicas, entidades y organismos a que se refiere el artículo 2 del EBEP seleccionaran su personal funcionario y laboral mediante procedimientos en los que se garanticen los principios constitucionales antes expresados, así como los de:

- Publicidad⁴ de las convocatorias y de sus bases. Se consigue mediante la publicación de las convocatorias de los procesos selectivos en el Boletín Oficial del Estado y además se difundirán mediante las páginas web de los Departamentos, Entes u Organismos donde se incluirán cada una de las convocatorias, y los actos que de ellas se deriven, y finalmente también se remitirán a la página www.060.es.
- Transparencia⁵, que obliga a la publicación de las plantillas correctoras de las pruebas específicas en el plazo mínimo de 48 horas desde la finalización de las mismas.
- Imparcialidad y profesionalidad⁶ de los miembros de los órganos de selección
- Independencia y discrecionalidad técnica en la actuación de los órganos de selección.
- Adecuación⁷ entre el contenido de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar.
- Agilidad⁸, sin perjuicio de la objetividad, en los procesos de selección.

En cuanto al **reclutamiento**, estos procesos son designados mediante convocatoria pública. Si analizamos las diferentes fases del proceso de dotación de recursos, podemos apreciar que la fase de reclutamiento de los mejores candidatos para el puesto no se encuentra muy desarrollada en la Administración. De todos los métodos existentes, los ayuntamientos suelen publicar la oferta pública mediante edictos en prensa, así como en las páginas web de los propios municipios, y en el caso que existan, en las bolsas de trabajo de cada entidad municipal. Otras fuentes de reclutamiento, en especial cuando se trata de empleados de

⁴ Oferta de Empleo Público del Estado para 2009, RD 248/2009 artículo 4.b :” De acuerdo con el artículo 61.1 de la Ley 7/2007, los procesos selectivos tendrán carácter abierto y garantizarán la libre concurrencia, sin perjuicio de lo establecido para la promoción interna y de las medidas de discriminación positiva previstas en la citada Ley”

⁵ Oferta de Empleo Público del Estado para 2009, RD 248/2009 artículo 4.h: “Se harán públicas en el plazo máximo de 48 horas a contar desde la finalización de la prueba específica, las plantillas correctoras de aquellos procesos selectivos que incluyan la realización de pruebas con respuestas alternativas”.

⁶ Oferta de Empleo Público del Estado para 2009, RD 248/2009 artículo 4.j: “Los Tribunales y Órganos de selección actuarán con imparcialidad, profesionalidad, independencia, discrecionalidad técnica y con austeridad y agilidad, a la hora de ordenar el desarrollo de los procesos de selección, sin perjuicio de la objetividad, en los términos que prescribe el artículo 55.2 de la Ley 7/2007”.

⁷ Oferta de Empleo Público del Estado para 2009, RD 248/2009 artículo 4.c: “Las bases específicas de las convocatorias derivadas de la presente oferta recogerán la necesaria adecuación entre los contenidos de los procesos selectivos y las funciones o tareas a desarrollar, tal como establece el artículo 55.2.e del Estatuto Básico del Empleado Público, pudiendo, en su caso, incluir las especialidades necesarias con grupos específicos de materias para el logro de este objetivo, integrándose en el mismo cuerpo o escala y con el mismo contenido funcional”.

⁸ Oferta de Empleo Público del Estado para 2009, RD 248/2009 artículo 4.o: “En las bases de convocatoria se tendrá en cuenta la necesaria minoración de cargas administrativas al ciudadano, facilitando y simplificando las relaciones entre la Administración convocante y los aspirantes”.

carácter temporal generalmente asociados a planes de ocupación otorgados por las Administraciones Autonómicas o por la Administración Central, son la oficinas de empleo de cada municipio las que realizan el proceso de reclutamiento. La difusión de las ofertas de trabajo mediante otras metodologías resulta menos frecuente, aunque en la actualidad se aprecia un incremento en el uso de agencias especializadas de reclutamiento y selección para la búsqueda de funcionarios con habilitación nacional o altos directivos.

En lo referente a la gestión del empleo, la legislación establece que los **procesos selectivos** deben seguir los principios de igualdad, mérito y capacidad, debiendo ser transparentes y ágiles⁹. Siguiendo estos principios rectores, el EBEP en su artículo 61 estipula que los procesos de selección garanticen que se produzca un máximo encaje entre el puesto de trabajo y la persona que finalmente sea seleccionada y, por lo tanto, las pruebas a superar deben enfocarse para conseguir este objetivo. Así, estas pruebas deberán ser las adecuadas para evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en los candidatos. Con este fin deberán basarse en la realización de ejercicios que demuestren las habilidades y destrezas, o pruebas físicas en el caso que sea requerido. Además de las pruebas de capacidad, también se podrá realizar una valoración de los méritos de los candidatos, pero que en ningún caso podrá determinar por si misma el resultado del proceso de selección¹⁰. Así, en este ámbito, los ayuntamientos gozan de bastante autonomía para establecer las pruebas y los criterios de selección.

Aunque según el EBEP las políticas de reclutamiento y selección en las Administraciones Públicas se rigen bajo las premisas de la contratación selectiva, parece ser que la percepción de estos procesos como rigurosos y objetivos es cuestionada en algunos ámbitos, especialmente en el marco de las Administraciones locales. Ante esta cuestión resulta interesante que nuestro estudio intente averiguar la percepción de los propios trabajadores de los ayuntamientos respecto a este punto.

Por lo que se refiere a la última fase del proceso de selección, correspondiente a la **orientación y socialización** de los nuevos empleados cabe destacar que el EBEP no hace ninguna referencia explícita a ella. No obstante, resulta altamente recomendable que existan programas específicos una vez que el empleado público ha tomado posesión del puesto, que expliquen cuáles son los objetivos organizativos y del departamento al que pertenece el puesto de trabajo, junto con aspectos técnicos concretos, y aspectos sociales. Con ello se se facilitaría la rápida incorporación e integración de los empleados, evitando de esta forma los

⁹ EBEP. Título V. Capítulo III. Artículo 78

¹⁰ EBEP. Título IV. Capítulo I. Artículo 61

altos grados de desmotivación que la incertidumbre y la falta de información pueden generar en nos recién llegados (Villoria y Del Pino, 2009).

FORMACIÓN CONTINUA

La formación continuada consiste en el diseño de procesos formativos adecuados y periódicos que proporcionen las habilidades y conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades y requerimientos del puesto de trabajo. En España en 1992 se firmó un acuerdo tripartito entre gobierno, sindicatos y patronal para la creación de la Fundación para la Formación Continua, conocida como FORCEM¹¹. Esta fundación nace con los objetivos de colaborar y asistir técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal, contribuir a difundir e impulsar la formación profesional entre empresas y trabajadores y prestar apoyo técnico para la implantación de los sistemas apropiados. Sus responsabilidades principales, según puede leerse en su web¹², son:

- Colaborar y asistir técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal.
- Contribuir al impulso y difusión de la formación profesional para el empleo entre empresas y trabajadores.
- Prestar apoyo técnico a las Administraciones Públicas y a las organizaciones empresariales y sindicales presentes en los órganos de participación del sistema

En un principio, los empleados públicos no participaban en la recepción de fondos para la formación provenientes de esta fundación, pero como consecuencia de la firma del acuerdo Administración-Sindicatos de 15 de setiembre de 1994¹³, los empleados públicos fueron incluidos en esta modalidad de formación (BOE 20/9/1994). A partir de este momento se firmaron 3 acuerdos más sobre Formación Continua en las Administraciones Públicas con el fin de impulsar y fomentar la Formación Continua vinculándola a la promoción, a la carrera profesional y a la adecuación de los perfiles profesionales de las nuevas administraciones.

Actualmente sigue vigente el IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas¹⁴ en el que se destacan como principales¹⁴ objetivos: el acceso universal y continuo al

¹¹ Sus responsabilidades se desarrollan en el marco del Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo que regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

¹² www.fundaciontripartita.org

¹³ Resolución de 19 de setiembre de 1994, de la Secretaría de Estado para la Administración Pública, por la que se ordena la publicación del Acuerdo de Consejo de Ministros, de 16 de setiembre de 1994, por el que se aprueba el Acuerdo Administración-Sindicatos para el período 1995-1997 sobre condiciones de trabajo en la Función Pública

¹⁴ Resolución de 17 de octubre de 2005, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se ordena la publicación del IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas

aprendizaje, la adaptación de las ofertas de formación a aquellos colectivos que puedan tener mayores dificultades, el establecimiento de canales de comunicación e intercambio entre las instituciones competentes en materia de formación, promover un sistema que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades formativas, posibilitando el compartir los recursos, criterios y procedimientos entre las diferentes Administraciones, así como la posibilidad de conciliación de la vida familiar y laboral en la realización de las actividades formativas.

Este Acuerdo define la formación Continua como: *“el conjunto de actividades formativas que se desarrollen en las Administraciones Públicas, dirigidas a la mejora de competencias y cualificaciones de los empleados públicos, que permitan compatibilizar la mayor eficacia y la mejora de la calidad de los servicios en las Administraciones Públicas con el desarrollo personal y profesional de los empleados públicos”* (BOE, 19/11/2005, núm. 277, p. 37952).

El propio Acuerdo, en su preámbulo establece que la formación y reciclaje de los empleados públicos es imprescindible para conseguir los objetivos de eficacia y modernización pretendidos con la modernización de la Administración Pública. También considera que la formación es un factor clave para el incremento de la productividad, tanto individual como de las instituciones, y que por lo tanto resulta imprescindible para conseguir los niveles de competitividad que exige la Unión Europea.

Por otro lado, el acuerdo establece que la formación contribuye a mejorar la calidad del trabajo y que actúa de elemento motivacional y generador de compromiso con la organización, a la vez que como generador y transmisor de conocimiento.

En el marco de las Administraciones Locales Catalanas, y según establece la normativa de personal al servicio de las entidades locales de Cataluña¹⁵ en su artículo 144, los empleados de las administraciones locales tienen el derecho y el deber de conservar, actualizar o perfeccionar los conocimientos y aptitudes necesarias para el puesto de trabajo que ocupen. Y por otra parte, establece que las Administraciones Locales están obligadas a promover y facilitar esta formación. Y según el artículo 145 de la misma normativa, la herramienta que disponen las administraciones locales catalanas para promover las actividades formativas es la Escuela de Administración Pública de Cataluña¹⁶.

¹⁵ Decret 214/1990, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el reglament del personal al servei de les entitats locals. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya 27 d'abril de 1987

¹⁶ Ley 4/1987, de 24 de marzo, reguladora de la escuela de Administración pública de Cataluña

A la vista de los contenidos relativos a los textos jurídicos mencionados, las Administraciones Públicas y en particular las Administraciones Locales, deberían tener implantada y desarrollada correctamente la política de formación de los empleados. En este sentido, resultará de gran interés para la presente investigación conocer el grado de implantación de esta política a nivel de los ayuntamientos, la percepción que de ella tienen los empleados públicos y, si ciertamente genera compromiso entre ellos.

3.2.3.3. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

Si bien las prácticas de selección y de formación son contempladas y desarrolladas extensamente por la Administración Pública y sus procedimientos, no sucede lo mismo con la **política de evaluación del rendimiento**. Aunque el EBEP en su exposición de motivos afirma que la evaluación del desempeño es un elemento fundamental que las Administraciones Públicas y que se deberá establecer a partir de procedimientos basados en la igualdad, objetividad y transparencia (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272), la única referencia que encontramos en relación a esta política la expone el EBEP en su artículo 20. En el mismo se expone que las Administraciones Públicas deberán establecer los sistemas de evaluación que les permitan medir el desempeño de sus empleados, es decir, su conducta profesional, rendimiento o logro de resultados. Sin embargo, en ningún caso estipula cómo deberán ser evaluados los empleados, no se sugiere una metodología concreta y tampoco se prevén las consecuencias de esta evaluación. En otras palabras, simplemente se limita a dejar en manos de las diferentes Administraciones Públicas la determinación de los métodos y consecuencias de la evaluación del desempeño, aunque instándolas a respetar los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación que imperan en el EBEP, y sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

También enuncia que esta evaluación será el instrumento fundamental para las promociones en la carrera profesional, la provisión y mantenimiento de los puestos de trabajo y para la determinación de parte de las retribuciones complementarias. Y va más allá, a la hora de otorgar importancia a esta política afirmando que:

“De ello deriva que la continuidad misma del funcionario en el puesto de trabajo, alcanzado por concurso se ha de hacer depender de una evaluación positiva de su desempeño, pues hoy ya resulta socialmente inaceptable que se consoliden con carácter vitalicio derechos y posiciones profesionales por aquellos que, eventualmente, no

atiendan satisfactoriamente sus responsabilidades” (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272)

Aunque, en este sentido, tampoco marca pautas de cómo deberán realizarse estas evaluaciones del desempeño, ni tampoco de su periodicidad, dejando de esta forma, también en manos de los propios ayuntamientos las decisiones relativas a este ámbito.

Actualmente, uno de los aspectos que más disfunciones genera en la administración pública es la falta de vinculación entre el desempeño en el puesto de trabajo y las retribuciones y promociones. En la Administración Pública Local se puede afirmar que el buen desempeño en términos de eficiencia y eficacia laboral no garantizan un incremento retributivo ni una promoción, y en muchas ocasiones tampoco un reconocimiento por parte de las autoridades políticas ni técnicas (Cortés, 2001). El motivo básico de esta disfunción es la inexistencia, en la mayoría de los casos, de un sistema formal de evaluación del rendimiento que respete los criterios de objetividad y transparencia.

Esta política de recursos humanos queda por lo tanto en manos de cada Administración que es la que deberá establecer el modelo de evaluación del desempeño que considere oportuno emplear. Aunque el EBEP recomienda su utilización parece que en la realidad, son pocos los Ayuntamientos que han llegado a desarrollar e implantar de manera satisfactoria un sistema de evaluación del desempeño. Es por ello que para nuestra investigación resulta interesante conocer el grado de implantación de esta política en el sistema público actual y los efectos que tiene sobre sus empleados

3.2.3.4. RETRIBUCIÓN CONTINGENTE

La retribución contingente implica la existencia en la organización de estructuras salariales basadas en el rendimiento, tanto grupal como individual (Den Hartog et al., 2004; Gould-Williams, 2004; Hoque, 1999; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Wood y Menezes, 2008). Para poder desarrollar correctamente un sistema de retribución contingente es preciso conocer el rendimiento de los empleados y en este sentido, hemos visto anteriormente que las administraciones públicas tienen definidas muy vagamente las prácticas de evaluación del desempeño, por lo cual parece lógico que la retribución contingente no esté muy desarrollada en el marco de la Administración Local.

La estructura salarial de las Administraciones Locales establece 2 clasificaciones (EBEP, artículos 23 y 24):

- **Retribuciones básicas:** de carácter general y no ligadas ni al puesto de trabajo ni al desempeño de los mismos.
- **Retribuciones complementarias:** de carácter específico según el puesto de trabajo y las funciones y responsabilidades ligadas al mismo.

Como práctica de recursos humanos, la retribución contingente estaría ligada a las denominadas retribuciones complementarias. En esta categoría encontramos 3 tipos de complementos¹⁷ (BOE 106 de 3/5/1986):

- **Complemento de destino.** Este es un complemento objetivo y singular, relacionado con el puesto de trabajo desempeñado y que no guarda relación con la titulación y la capacitación técnica. Aunque va ligado al puesto de trabajo y la Administración Pública no puede modificar el importe de estas retribuciones que son determinadas por ley, si puede determinar el nivel de destino del puesto de trabajo. Esto proporciona cierta flexibilidad en su gestión. Según establece el EBEP, el complemento de destino retribuye la progresión alcanzada por el funcionario dentro del sistema de carrera administrativa¹⁸.
- **Complemento específico.** Retribuye la especial dificultad técnica, responsabilidad, dedicación, incompatibilidad exigible para el desempeño de determinados puestos de trabajo o las condiciones en que se desarrolla el trabajo. De esta manera, este complemento tendrá en cuenta aspectos y competencias como las responsabilidades del puesto de trabajo, las habilidades y competencias requeridas, y las condiciones laborales bajo las cuales se desempeñen las actividades del puesto.
- **Complemento de productividad.** Este complemento está destinado a compensar el grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos. El complemento de productividad no genera ningún derecho individual en relación a periodos sucesivos.

¹⁷ Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, por el que se establece el Régimen de las Retribuciones de los Funcionarios de Administración Local.

¹⁸ EBEP. Título III, capítulo III, artículo 24

A la vista de las definiciones de estos complementos podemos decir que la retribución contingente correspondería principalmente al denominado **complemento de productividad**. Su objetivo es el incentivar un mayor rendimiento entre los funcionarios. En este sentido, Palomar (1990) sugiere que el complemento de productividad se refiere principalmente a:

- **El especial rendimiento:** aquel rendimiento excepcional, que supere el estándar medio del resto de empleados.
- **La actividad extraordinaria:** aquella que no es de carácter permanente, y que exceda lo que se considera como actividad ordinaria.
- **El interés:** atención especial que el empleado realiza en sus actividades diarias, intentando ser lo más eficiente posible.
- **La iniciativa** del empleado.

Por lo tanto, podemos afirmar que este complemento deberá valorarse en función de la apreciación de la productividad, mediante medidas objetivas relacionadas directamente con el rendimiento en el puesto de trabajo y el grado de consecución de los objetivos marcados. En este sentido resulta paradójico que si, ciertamente, existe una baja implantación de la evaluación formal del desempeño en las administraciones locales, exista una retribución contingente ligada a la productividad. Por otro lado, no existe ninguna medida establecida ni ningún criterio que permita estandarizar el cálculo y medida de la productividad, de modo que queda en manos de cada Administración decidir cómo va a valorar la productividad de sus empleados.

Siguiendo con lo anterior, se puede observar en algunos convenios colectivos de ayuntamientos la forma en que el complemento de productividad se convierte solamente en una herramienta para compensar la puntualidad y la ausencia de bajas temporales de los empleados de los ayuntamientos, y no como una verdadera medida de la productividad de los mismos¹⁹.

Por lo tanto, aunque formalmente existe el concepto relativo a la retribución contingente en las Administraciones Locales (mediante la aplicación del complemento de productividad), será conveniente analizar hasta qué punto este complemento realmente adopta el valor de contingente y es utilizado para compensar rendimientos superiores, el interés y la iniciativa con los que el empleado público realiza su trabajo.

¹⁹ Existen muchos ejemplos ilustrativos, sirva para ello el Convenio Colectivo del Ayuntamiento de Almería que publica: "Se establece un complemento de productividad en función del rendimiento asociado a la asiduidad o asistencia continuada al trabajo"

3.2.3.5. AUTONOMÍA EN EL PUESTO DE TRABAJO

En las Administraciones Públicas, y más concretamente en las Administraciones Locales, la definición del puesto de trabajo es estricta y encorsetada, de manera que priva a los empleados y a la propia organización de la consecución de los cometidos no formalizados, restringiendo el desempeño a aquellas tareas y funciones que están descritas en el análisis del puesto de trabajo (Cortés, 2004). Es por este motivo que podemos afirmar que el grado de autonomía y flexibilidad que poseen los empleados públicos locales es bajo.

Lo anterior puede funcionar en un marco estable y poco complejo, basado en el concepto tradicional de “responsabilidad administrativa”, donde las actividades que el empleado tiene que desarrollar están muy tipificadas y difícilmente existen excepciones en el funcionamiento; y donde las normas, reglas y procedimientos se imponen a la utilización eficiente de los recursos humanos. Pero el actual entorno de los entes locales, cuya creciente complejidad de las funciones a desempeñar y el aumento de competencias conferidas, requiere una mayor cualificación de la fuerza laboral así como una integración y compromiso de la misma, que le permita tomar decisiones y asumir tareas con autonomía suficiente para poderlas llevar a cabo en beneficio de la organización. Por lo tanto, la flexibilización y dotación de autonomía a los sistemas sociales de la Administración Local se convierten en los objetivos estratégicos de los programas de modernización, siendo algunas de las medidas que se proponen las que a continuación se enuncian (Cortés, 2004):

- Focalización del interés de los gestores públicos en los resultados reales.
- Establecimiento de una política de dirección por objetivos en los distintos niveles de la Administración Local.
- Formación y desarrollo de los empleados, que les proporcione las herramientas necesarias para tomar sus propias decisiones y trabajar para la consecución de los resultados.
- Introducción de sistemas de evaluación del desempeño que se vinculen a la carrera profesional y a la remuneración variable.
- Conseguir que los empleados se sientan responsables de los resultados, que sean capaces de establecer sus objetivos y responsabilizarse de sus tareas.

Lo que Cortés (2004) propone, es diseñar un puesto de trabajo que estimule el comportamiento emprendedor de todos los empleados, de manera que cada puesto estaría diseñado para que el trabajador que lo ocupara pueda autodirigirse. Lo cual a su vez implica que el personal esté formado y cualificado, sea polivalente y responsable de sus resultados.

Por otro lado, implica también una simplificación de las estructuras jerárquicas de manera que se puedan modificar rápidamente, adaptándolas a las necesidades reales de la organización y facilitando las adscripciones temporales y la creación de equipos de trabajo para la realización de proyectos concretos.

3.2.3.6. COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

La **comunicación** es un elemento esencial en las organizaciones. Los Ayuntamientos no deberían ser una excepción, ya que la comunicación facilita la relación entre los empleados, el aprendizaje continuo, la transmisión de la cultura organizativa, la dirección de los equipos de trabajo, proporcionar feedback de cómo se está realizando el trabajo, coordinación de tareas y funciones, etc. (Wright *et al.* 2005)

La estructura de comunicación en el sector público está poco desarrollada. Las razones que Foucher (2001) apunta son:

1. La exigencia de neutralidad, que obliga en cierta manera a establecer relaciones impersonales entre directivos y empleados.
2. La baja formación directiva y en comunicación que poseen los profesionales técnicos que trabajan en la administración pública.
3. Las restricciones jurídicas y normativas.

No obstante, con la modernización de la Función Pública, la comunicación va ganando terreno en las corporaciones locales respondiendo a las necesidades de que los empleados conozcan los objetivos generales de la organización, se les pueda proporcionar información de cómo realizan su trabajo y se aseguren de que las relaciones interpersonales actúen de manera positiva sobre la organización (Corral, 2004). En esta línea, se incentiva a que los directivos se comuniquen con los empleados y que se realicen reuniones de equipo que tengan como objetivos principales:

1. Informar sobre los aspectos importantes de la organización, así como de las tareas que se deben realizar.
2. Permitir a los empleados opinar sobre aspectos determinados que afectan a la unidad o al trabajo que se realiza.
3. Responder a las apreciaciones, comentarios y opiniones de los empleados, con el fin de que el flujo de información se produzca en ambos sentidos.

4. Convencer y persuadir.
5. Animar y motivar a los empleados, y hacerles comprender el por qué de las decisiones tomadas.
6. Orientar a los empleados en las labores a realizar y decisiones que tienen que tomar.
7. Comunicar lo que se espera de los empleados y cómo se va a medir el trabajo que realizan.
8. Resolver problemas y conflictos internos que pueden surgir entre los miembros de las unidades, tanto a nivel interno como entre ellas.

Ante al actual situación que se plantea en las Corporaciones Locales, donde se intentan implantar los criterios de autonomía e implicación, las comunicaciones se convierten en un elemento crucial para que los empleados dispongan de la información necesaria para cumplir con estos objetivos, y sean capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades con pleno conocimiento de las consecuencias de sus actos (Cortés 2003).

3.2.3.7. SEGURIDAD EN EL EMPLEO

Uno de los aspectos valorados por los empleados es la estabilidad laboral, es decir, saber que su relación laboral con la organización tendrá una continuidad. El hecho de no estar continuamente pendiente de ello reduce la ansiedad de los empleados y les permite concentrarse en el trabajo y en las funciones que tienen asignadas (Guthrie et al., 2002). No obstante en la Administración Pública, esta estabilidad se convierte en un arma de doble filo que puede generar en los empleados una relajación que haga que no se orienten al logro y a los resultados, y se limiten a hacer estrictamente lo necesario en su puesto de trabajo.

De hecho, en la Función Pública, desde su perspectiva paternalista, se ha preocupado mucho por el bienestar de los empleados y uno de los aspectos que mejor lo plasman es la seguridad laboral que poseen. Pero este hecho, ligado a la falta de evaluaciones del rendimiento objetivas y recompensas ligadas a este rendimiento pueden afectar notablemente a la eficiencia y la eficacia de los trabajadores públicos (Cortés 2004, Corral 2009).

Existen diferentes tipos de vinculación contractual con la Administración Pública, que marca el grado de seguridad laboral de los empleados. Según el EBEP los empleados públicos se clasifican en:

- Funcionarios de carrera.

- Funcionarios interinos.
- Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- Personal eventual.

Según sea la relación aboral que mantienen los empleados públicos con la institución que los contrata, su grado de seguridad laboral variará. En el caso de los empleados contratados bajo el régimen de **funcionarios**, la seguridad laboral es muy alta, ya que se trata de cargos permanentes de la Administración. Las causas por las cuales un funcionario público puede perder su condición son muy pocas y van ligadas principalmente a expedientes disciplinarios o valoración negativa de su desempeño, aunque en la práctica esto sucede en muy pocas ocasiones. Por lo tanto, podemos decir que los trabajadores de entidades locales que tienen el estatus de funcionario público tienen garantizado el empleo. En el caso de los **funcionarios interinos**, que son aquellos que por razones expresamente justificadas de necesidad y urgencia, son nombrados como tales para el desempeño de funciones propias de funcionarios de carrera, su cese se producirá cuando finalice la causa que dio lugar a su nombramiento, además de las causas propias que pueden generar la pérdida de la condición de funcionario de carrera. Aunque en el papel la seguridad de los funcionarios interinos es menor, lo cierto es que en la mayoría de los casos la plaza acaba cubriéndose con el funcionario que ocupaba el puesto de manera interina.

Con los intentos de modernizar y proporcionar un enfoque gerencial a la Administración Local, este tipo de organizaciones han tendido a la contratación de **personal laboral**, cuyos vínculos permanentes con la administración no son tan profundos como los establecidos bajo el régimen de funcionario. El personal laboral fijo o indefinido, en la actualidad goza de un régimen muy similar a la del personal funcionario, y en términos de estabilidad laboral es bastante equiparable. De manera que podemos decir que el personal laboral fijo de las Administraciones Locales dispone de alta seguridad laboral, y las causas de desvinculación laboral, son las mismas que las establecidas para los funcionarios además de la amortización del puesto de trabajo.

El personal de la Administración Local con mayor volatilidad y, por tanto, menor seguridad laboral el que tiene un régimen contractual de personal eventual y personal temporal.

En el caso del **personal eventual** la seguridad de empleo es menor, ya que esta persona desempeña funciones expresamente calificadas como de confianza, y por lo tanto, es de carácter temporal. Su cese se encuentra supeditado a cuando se produzca el cese de la autoridad a la que se preste la función de confianza o asesoramiento (EBEP, título II artículo

12). Por otro lado, el **personal temporal** es aquel que es contratado para cubrir temporalmente un puesto de trabajo. Por lo tanto, este tipo de personal estará sujeto a la duración del puesto de trabajo que ocupa o bien a que este puesto sea cubierto mediante personal fijo.

No obstante y en general, podemos afirmar que el despido no es un instrumento utilizado en la Administración Pública (Corral, 2004), y por tanto podemos concluir que la seguridad laboral en este tipo de organizaciones es alta.

3.2.3.8. TRABAJO EN EQUIPO

La Administración Local, tal y como ya hemos mencionado anteriormente, ha entrado en un proceso de modernización que la obliga a moverse en un entorno dinámico, donde continuamente aparecen nuevos servicios y competencias, y donde la respuesta rápida y eficiente a las necesidades de la sociedad se ha convertido en un aspecto estratégico de su desarrollo. Ello nos conduce a pensar que los clásicos catálogos de puestos de trabajo, encorsetados y rígidos, no se adaptan a estas nuevas necesidades municipales. Es preciso un cambio en la concepción del puesto de trabajo y en la estructuración y organización de las tareas y funciones.

Una de las opciones a las que se apunta consiste en presentar las actividades y funciones municipales no como actividades fragmentadas en puestos de trabajo, sino como funciones de unidades orgánicas agrupadas en equipos de trabajo, cuyas responsabilidades en la consecución de las metas y objetivos sea compartida entre los diferentes miembros del grupo. De este modo se pretende orientar el trabajo hacia la ejecución conjunta, co-responsable y cooperativa del mismo (Cortés, 2001). El objetivo de este nuevo enfoque del trabajo es conseguir que los empleados no se centren exclusivamente en lo que hacen y como lo hacen, sino hacia lo que deben conseguir y cómo hacerlo velando por los intereses del grupo o de la organización, más que de los intereses individuales de cada uno. Para ello será preciso definir claramente los objetivos y responsabilidades de cada grupo de trabajo, y repartirlas entre los miembros de los mismos. El acuerdo entre ellos es fundamental para que esta metodología de trabajo funcione.

Es de destacar, que el cambio que representa el trabajar en equipo en la Administración Local es un reto, y precisa de persistencia y voluntad, así como de implicación de todos los agentes vinculados y un cambio de cultura organizativa. Pero poco a poco, el puesto de trabajo como

unidad de gestión va perdiendo peso e importancia a favor del trabajo en equipo en las corporaciones municipales. El estudio que aquí se pretende realizar, intentará verificar si existe esta tendencia hacia el trabajo en equipo en las Administraciones Locales o todavía nos queda mucho camino por recorrer.

3.2.3.9. PROMOCIONES INTERNAS

En el sector público, se entiende como carrera profesional al conjunto de posibilidades de promoción o mejora que un empleado tiene durante su vida laboral dentro de la Administración Pública (Corral, 2004).

Al igual que en otras organizaciones, la carrera profesional es causa importante de satisfacción o insatisfacción laboral, ya que lleva ligada a ello la promoción profesional, el reconocimiento del trabajo realizado y una compensación económica ligada a ello (Villoria y Pino 2009).

En la Administración Pública el alcance de la carrera profesional no es igual en todos los colectivos. Si bien en los colectivos inferiores la carrera acostumbra a ser corta, rígida y basada en elementos como antigüedad y méritos, en los colectivos superiores su carrera profesional esta basada en criterios más subjetivos como son decisiones discrecionales de la Administración o cambios de puesto. Pero en cualquiera de los casos, la carrera en este tipo de organizaciones esta caracterizada por:

- Pocas oportunidades de movilidad
- Rigidez
- Condicionada a decisiones políticas y administrativas
- Limitada por la titulación
- Escasa movilidad interadministrativa

La promoción interna como componente de la carrera profesional consiste en el ascenso de los empleados públicos desde las Subescalas de un Grupo de titulación a otra del Grupo inmediatamente superior (**promoción vertical**), o bien en el paso a otra Subescala superior del mismo Grupo (**promoción horizontal**).

El sistema de provisión de los puestos por medio de promoción interna queda en manos de las diferentes Administraciones el establecer los criterios, dando como únicas directrices que

*“La promoción interna se efectuará mediante el sistema de oposición o concurso-oposición, con sujeción a los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad”*²⁰ (Real Decreto 364/1995. Artículo 74).

Para poder participar en las pruebas de promoción interna los funcionarios deberán tener una antigüedad de cómo mínimo 2 años en la Subescala a la que pertenezcan y estar en posesión de la titulación requerida para el acceso a la nueva subescala (Real Decreto 364/1995. Artículo 76).

Lo cierto es que la promoción interna es una herramienta poco utilizada en la Administración Pública debido a las limitaciones que presenta especialmente vinculadas a la escasez de recursos económicos disponibles para la generación de plazas superiores cuando las funciones ya están cubiertas por una persona de una escala inferior. Este hecho, es un claro generador de desmotivación entre los empleados públicos que ven muy limitadas sus posibilidades de promoción, a la vez que muy vinculadas a aspectos de mérito, contactos y subjetividad política, más que de a sus capacidades y motivaciones laborales (Cortés y Jiménez, 2009).

Por lo tanto, podemos afirmar que este es uno de los aspectos que requiere una reforma en profundidad dentro del marco de las Administraciones Públicas. Las promociones internas deberían estar definidas y gestionadas dentro de un marco integral de las políticas de recursos humanos, utilizando herramientas de juicio objetivas como son las evaluaciones del rendimiento, o las competencias profesionales necesarias para ocupar el puesto de trabajo. Todo ello puede generar frustración y desmotivación en los empleados, que ven su proyección y desarrollo profesional, limitados y ligados a criterios subjetivos no vinculados a la calidad del trabajo realizado, ni al esfuerzo dedicado, ni a sus competencias profesionales.

Por otro lado, es importante señalar otro problema que es quela falta de progresión profesional puede llegar a ser causa de abandono de la organización. Es por este motivo que es preciso incentivar a los empleados con nuevos puestos de trabajo que impliquen una promoción interna y un incremento salarial. La dificultad en la Administración Publica es la escasez de puestos dentro de una misma jerarquía, por lo que puede dar lugar a lo que ya

²⁰ Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al Servicio de la Administración General del Estado y de Provisión de puestos de trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración General del Estado.

apuntaba la comisión de expertos para la preparación del EBEP, y que textualmente afirmaba: *“Se produce una espiral artificiosa de creación de puestos que no difieren sustancialmente en sus contenidos y a los que se otorga, sin embargo, un diferente complemento de destino o complemento específico, con el propósito de que los funcionarios, sin alterar los requerimientos y exigencias profesionales, obtengan una mejora económica y puedan ser retenidos por la organización en la que prestan sus servicios”* (Informe de la Comisión para el EBEP, 2005. p: 104).

Hasta el momento, el EBEP se limita a establecer que las promociones internas se realizará mediante procesos selectivos que garanticen el cumplimiento de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad²¹. Dejando de esta forma en manos de los Convenios Colectivos de cada Administración el desarrollo de las promociones internas.

Se evidencia que no existe una uniformidad de criterios para su implantación y por tanto resulta necesario desarrollar el EBEP con el fin de determinar las formas de promoción interna de la Administración Pública Local y evitar los efectos disfuncionales actuales.

Por otro lado, un aspecto remarcable es que al generarse muy pocas posibilidades de promociones internas la forma más habitual de desarrollar la carrera profesional es mediante la movilidad o provisión de puestos, que consiste en la posibilidad de ocupar diferentes puestos de trabajo dentro de la Administración, a lo largo de la vida profesional del empleado público. Ello representa para la propia administración un instrumento de racionalización de los puestos de trabajo que permite incrementar la flexibilidad laboral, facilitar la carrera profesional y con ello satisfacer determinadas necesidades de los empleados y facilitar el encaje entre puestos de trabajo y la propia motivación de los trabajadores. El problema que genera este tipo de movilidad es que no permite capitalizar los conocimientos ni la formación recibida en un puesto de trabajo, generando la necesidad de nuevas inversiones en aprendizaje y la desprofesionalización de los puestos de trabajo. Para combatir este inconveniente, la carrera funcional pretende que el cambio en el puesto de trabajo no sea totalmente libre sino que se limite a las áreas funcionales que requieren conocimientos y habilidades similares (Corral, 2004).

En conclusión podemos decir que el desarrollo de carreras en la Administración Pública es un proceso muy complejo y costoso, agravado por la gran cantidad de empleados públicos que existen y la dificultad que representa el seguimiento de cada uno de ellos. La propia

²¹ EBEP, título III, capítulo II, Artículo 18: Promoción interna de los funcionarios de carrera

diversidad de Administraciones Públicas también es un factor determinante que impide el desarrollo de una política general de recursos humanos que permita establecer un marco propicio para el desarrollo de las promociones internas. La ausencia de una planificación en este tipo de organizaciones, constituye también un obstáculo para el establecimiento de carreras profesionales coherentes y alineadas con las estrategias organizativas, así como la inexistencia de sistemas de evaluación del rendimiento objetivos que faciliten la posterior promoción del empleado. Todo ello unido a las presiones políticas, la utilización de la promoción interna como premio a la fidelidad política y la propia volatilidad política existente, genera una desconfianza de los empleados en esta práctica de recursos humanos. De esta forma parece que la promoción interna se ha convertido más en una herramienta política, que en una práctica de recursos humanos que premia los mejores rendimientos, el esfuerzo personal y las competencias aportadas a la organización.

Cabe averiguar si, ciertamente, la percepción de los empleados es ésta que acabamos de explicar, o si determinadas instituciones han sido capaces de dar un giro a esta política de recursos humanos y convertirla realmente en una práctica de alto compromiso en la organización que implique, comprometa y estimule el rendimiento de los empleados públicos.

3.2.3.10. PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

La participación en la toma de decisiones contribuye a la implicación del empleado en los asuntos de su área competencial y en la toma de decisiones de la misma. En la Administración Pública, esta práctica de recursos humanos no existía como tal y dependía en gran medida de la filosofía directiva de la persona que ejercía de superior directo. Con la llegada del EBEP, la función directiva se convierte en un “*factor decisivo de modernización de las administraciones públicas*” (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16272). Aunque no queda claro en el EBEP quienes son los directivos públicos, ya que la definición establece que: “*el personal directivo es aquel que desarrolla funciones directivas profesionales en la administración pública, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración*” (EBEP. Exposición de motivos. BOE 89 de 13/4/2007: 16276). En este contexto, podemos decir que si la Administración Pública establece la figura del directivo profesional, éste deberá tener una serie de competencias clave que garanticen el éxito de sus acciones.

En este sentido, una de estas competencias clave estaría vinculada a la gestión de los recursos humanos de la organización. Los aspectos que debería desarrollar para desempeñar con éxito esta competencia serían:

- Generar equipos, dirigirlos y motivarlos
- Dominar las técnicas de negociación e influencia
- Técnicas de solución de problemas
- Participación en la toma de decisiones

En este sentido, se trataría de que los directivos fueran capaces de desarrollar una forma de gestión de los recursos humanos que consiga la motivación y el compromiso de los mismos. Según Viloria y del Pino (2007), es imprescindible ser capaz de implicar a los empleados en la toma de decisiones. La participación es clave ya que el empleado, al conocer los procedimientos y el puesto de trabajo, puede contribuir con sugerencias adecuadas para mejorar determinados aspectos del trabajo. Por otra parte, la participación genera energía positiva en el departamento y hace que los empleados se sientan involucrados en los proyectos que se proponen. Con ello también se consigue reducir la distancia entre superior y subordinado, así como que el empleado esté más predispuesto a aceptar aquellos cambios y decisiones de la cuales se ha sentido partícipe.

El grado de implantación de esta práctica de participación no es fácil de conocer, así como tampoco resulta tarea fácil establecer el grado de desarrollo de la misma en las Administraciones Locales. Resultará de interés conocer cual es la percepción de los empleados de los Ayuntamientos en relación a su implicación en la toma de decisiones que afecten a su departamento u organización.

3.3. RESULTADOS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS EN LOS COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR PÚBLICO LOCAL

Como hemos visto en el capítulo anterior, las prácticas de recursos humanos tienen un impacto en diferentes indicadores de resultados de los recursos humanos. Estos indicadores en nuestro estudio son: la confianza, el compromiso, la satisfacción laboral, el absentismo, la rotación y el rendimiento individual. A continuación se analizarán los diferentes estudios realizados en el campo de la administración pública local, que hacen referencia a estos conceptos.

3.3.1. LA CONFIANZA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Según se ha apuntado con anterioridad, el sector público se encuentra inmerso en un cambio profundo hacia la mejora del rendimiento, la eficacia y la eficiencia. En respuesta a este cambio surgen nuevos retos y nuevos modelos de gestión, que se orientan a la consecución de objetivos y a la mejora de los resultados organizativos. En este marco, la **confianza** se está convirtiendo en un factor clave de análisis por su influencia sobre el rendimiento. Son diversos los autores que establecen este vínculo, y propugnan que la confianza está relacionada directamente con los comportamientos individuales y con los comportamientos afectivos de los grupos de empleados (Condrey, 1995; Gould-Williams, 2004; Khan, 1997; Nyhan, 2000).

Por ejemplo, Albercht y Travaglione (2003) realizan un estudio sobre la confianza entre los empleados del sector público, y entre sus conclusiones establecieron que existen 4 factores antecedentes de la confianza en este sector: (1) la **comunicación**, (2) la **seguridad laboral**, (3) la percepción de apoyo institucional y (4) la justicia procedimental.

En cuanto al primer factor, *la comunicación*, se encuentra relacionado con la cantidad y la calidad de información que se proporciona a los empleados. En este sentido la apertura de la comunicación es determinante para que exista confianza con la organización (Whitener *et al.*, 1998). Diferentes estudios empíricos han dado soporte a esta afirmación (Albercht y Travaglione, 2003; Gilbert y Tang 1998; Nyham, 2000) y establecen que la existencia de flujos de comunicación ascendente y descendente facilita la comprensión de los objetivos organizacionales, así como la alineación de toda la organización hacia estos objetivos. La comprensión de los objetivos provoca que los empleados entiendan mejor las decisiones directivas y que confíen más en sus directivos.

Por lo que se refiere al segundo factor, *la seguridad laboral*, hay autores que consideran que la seguridad del puesto de trabajo y de la carrera profesional influirá positivamente en las actitudes y comportamientos de los empleados del sector público. En este sentido, Carnevale y Wechsler (1992) afirman que los empleados que se encuentran seguros con sus puestos de trabajo están más predispuestos a asumir riesgos y a desarrollar actitudes de confianza que aquellos que ven amenazados sus puestos de trabajo. Si bien es cierto que en el sector público existen altos niveles de seguridad comparados con el sector privado, los recientes cambios hacia unos mejores resultados y mayor productividad, han dado lugar a reestructuraciones que pueden provocar una cierta inestabilidad antes inexistente en el empleo público (Albercht y Travaglione, 2003). Esta inestabilidad reciente da lugar a falta de

confianza, en el sentido que el empleado se siente prescindible. Este hecho puede dar lugar a ansiedad y estrés que generen bajos rendimientos, absentismo o rotación laboral.

El tercer antecedente de la confianza es la **percepción de apoyo institucional** que la empresa brinda a sus empleados. Bajo este concepto se entiende hasta qué punto el empleado se siente valorado por la organización y percibe que ésta se ocupa y preocupa por su bienestar (Albercht y Travaglione, 2003; Eisenberg y Fabes, 1990). Aquellos empleados que se sienten bien valorados por la empresa tienen una mayor predisposición a corresponder a este trato con buenas actitudes y comportamientos en el trabajo (Tan y Tan, 2000). Aquellos empleados que reciben apoyo de su organización desarrollan sentimientos de confianza en la misma que, a su vez, pueden resultar en rendimientos más satisfactorios (Nyhan, 2000).

Finalmente, el cuarto antecedente de la confianza en las organizaciones públicas es, según Albrecht y Travaglione (2003), la **justicia procedimental**. Otros autores, como Konovsky y Pugh (1994) o Mayer y Davis (1999), secundan esta afirmación y consideran que la percepción de un trato justo y procedimientos equitativos conducen a una consideración positiva hacia la gestión y la propia organización. Normalmente la administración pública se basa en el concepto de justicia procedimental, que está expresamente desarrollada en aspectos como procesos de selección o de carrera profesional, así como en aspectos ligados a la retribución; todos ellos basados en los méritos profesionales y en el sistema de estructura profesional. No obstante, algunos autores recomiendan la necesidad de incorporar procesos que tengan en cuenta el rendimiento individual (Gould-Williams, 2003) para valorar determinados aspectos profesionales de los empleados.

Los efectos de la confianza se dejan sentir de manera positiva sobre el compromiso de los empleados, y la predisposición a los cambios. Por otro lado, la confianza en las organizaciones puede incrementar la retención de los empleados públicos (Albrecht y Travaglione, 2003; Konovsky y Cropanzano, 1991; Nyhan 2000). Todos estos aspectos influyen sobre el rendimiento de las organizaciones, y por este motivo Albercht y Travaglione (2003) afirman que se puede mejorar la eficacia y la eficiencia del sector público si se consigue incrementar los niveles de confianza en los sistemas de gestión de los empleados públicos y en la propia organización.

3.3.2. EL COMPROMISO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

La Gestión de Recursos Humanos se diferencia de la gestión de personal, entre otros aspectos, por la aplicación de determinadas prácticas de recursos humanos que conducen a reforzar la motivación y el compromiso de los empleados (Gould-Williams, 2004). Arthur (1994) afirma que estas prácticas son capaces de modelar los comportamientos y las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de lo que denomina un *contrato psicológico* entre la organización y los empleados. Por su parte, Guest *et al.* (2003) recomiendan a los directivos centrarse en aquellas prácticas que enfatizan sobre la motivación del empleado y sobre sus comportamientos. Lo que persiguen estas prácticas es conseguir el compromiso de los empleados.

Los diferentes sectores de actividad han ido evolucionando en el tiempo y desarrollando diferentes prácticas que se adecuan a sus propias necesidades, y que en cierta manera incrementan el compromiso de los empleados. Como se ha planteado en el apartado 3.2.2, en el caso particular del Sector Público, predomina un sistema de gestión paternalista basado en una preocupación en el bienestar de los empleados, más que en la productividad y los resultados. En este sentido, Farnham y Horton (1996) afirman que la gestión del sector público se preocupa más por la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados que por la eficiencia y la eficacia de la fuerza laboral. Según Shim (2001), parte del compromiso que sienten los empleados públicos con su organización viene motivado por este tipo de gestión y que se caracteriza por:

- **Interés por el bienestar de los empleados.** Los empleados se sienten protegidos, la empresa se preocupa por su salud y su seguridad, y por lo tanto hace que estos desarrollen un sentimiento de compromiso con la organización, ya que en cierto modo pueden sentir que deben corresponder a esta inquietud paternalista que la empresa muestra hacia ellos (Boyne *et al.* 1999). Además de ello, la acumulación de beneficios sociales que obtienen los empleados públicos hace que éstos sean más reticentes a abandonar la organización
- **Estandarización de tareas y trato.** Una tendencia evidente en las Administraciones Públicas es la estandarización de tareas, de manera que aquellos empleados que realizan tareas similares tienen los mismos términos y condiciones (Shim, 2001). Esto puede actuar positivamente sobre los empleados incrementando su compromiso con la organización, dado que genera una percepción de justicia, de manera que todos

reciben el mismo trato igualitario (Albercht y Travaglione, 2003). Sin embargo, este hecho en ocasiones puede perjudicar el rendimiento, ya que uno de los inconvenientes de este sistema es que no existen diferenciaciones por mejores rendimientos, de forma que no existe una vinculación directa entre resultados y recompensas. Por lo que esta práctica, puede incrementar el compromiso pero también, perjudicar la eficiencia de la organización (Boyne, 2002; Boyne *et al.* 1999).

- **Seguridad en el empleo.** En la administración pública existe una alta estabilidad laboral (Shim, 2001; Winchester, 1995). Los empleados públicos presentan antigüedad elevada en el puesto de trabajo y con ella se incrementa el compromiso (Swales, 2004). Según este autor, el compromiso no se genera debido a la propia antigüedad, sino a las prebendas que esta comporta, como los derechos acumulados o los fuertes vínculos sociales, que pueden ejercer una presión elevada sobre los empleados convirtiéndolas en barreras importantes de salida. Por lo tanto, la percepción de inestabilidad laboral puede tener influencias negativas en el compromiso, que a la larga pueden repercutir en la aceptación de los objetivos personales y sobre el esfuerzo realizado por los trabajadores (Swales, 2004).

- **Negociación colectiva.** El sector público presenta una aproximación a las relaciones laborales de manera colectiva, con la participación del personal en las negociaciones y una influencia importante de los sindicatos en las mismas (Winchester y Bach, 1995). Ello genera que exista una preocupación por la igualdad entre los empleados y una protección hacia los derechos de los mismos. El empleado se siente protegido, a la vez que se fomenta la igualdad de oportunidades, hecho que estimula su compromiso (Farnham y Giles, 1996; Lupton y Shaw, 1996). No obstante, algunos estudios establecen algunas particularidades relacionadas con la fuerza de los sindicatos en las organizaciones. Es el caso del estudio sobre compromiso realizado por Swales (2004) en el Reino Unido. Según este autor, la implicación elevada de los sindicatos puede conducir a un compromiso de los empleados con los sindicatos que en ocasiones puede ir en contra del compromiso con la organización. Cuando una organización se encuentra enfrentada con los sindicatos, y no da apoyo a las actividades organizadas por estos puede suceder que ambas partes compitan por el compromiso de los empleados. En cambio, en aquellas organizaciones donde existe una colaboración entre ambas, es posible encontrar altos grados de compromiso con los sindicatos y con la organización. En el caso del sector público, la existencia y labor de los sindicatos es reconocida por las administraciones, y por lo general puede hablarse de entendimiento entre las partes. Es por este motivo que esta práctica

actúa, por lo general, de manera positiva sobre el compromiso de los empleados de las administraciones públicas (Villoria y Pino 2009).

Con los aspectos citados, observamos que existen determinadas prácticas que estimulan el compromiso y que están bien ancladas en el sector público. Sin embargo, existen otras prácticas que si bien estimulan el compromiso de los empleados, aún les queda un largo recorrido en cuanto a su correcta implantación. Sería el caso del salario variable asociado al rendimiento, flexibilidad laboral, evaluación del desempeño o la autonomía en el puesto de trabajo.

Al comparar el compromiso de los empleados públicos con el de los empleados en empresas del sector privado, Swailes (2004) establece que los empleados públicos son más sensibles al logro y a la innovación si se encuentran comprometidos con la empresa, pero no sucede lo mismo en los empleados del sector privado. Esto sugiere que los empleados en el sector público tienen una visión más instrumental y recíproca entre el compromiso y el esfuerzo por la organización. Esto puede ser debido a que las empresas privadas son menos tolerantes con aquellos empleados que no se esfuerzan en el trabajo, así que, aunque el compromiso sea débil, a los trabajadores se les requiere unos niveles mínimos de esfuerzo y rendimiento. Por lo tanto, según Swailes (2004), las administraciones públicas son más susceptibles de mejorar sus resultados si sus empleados se encuentran implicados y están comprometidos con la organización.

3.3.3. LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Se considera que los empleados se encuentran satisfechos profesionalmente cuando consideran que disponen de una calidad de vida laboral (Cortés, 2001). Para ello, en sus trabajos, los empleados deben tener la posibilidad de:

- Aplicar y demostrar sus habilidades, conocimientos y competencias adquiridas durante su formación
- Disfrutar de una satisfacción laboral intrínseca
- Desarrollarse como personas, además de proporcionarles la oportunidad de recibir compensaciones, tanto económicas como no económicas.

Para que estas necesidades queden cubiertas en los empleados municipales, es preciso la implicación no solo de los responsables técnicos, sino que también es necesaria la implicación de los responsables políticos y sociales. En este contexto, será preciso tener en cuenta las necesidades sociales de los trabajadores así como los factores del entorno que puedan llegar a afectar su desempeño y su desarrollo dentro de la organización.

Los estudios en satisfacción laboral centrados en las Administraciones Públicas no difieren de los realizados en otro tipo de organizaciones, donde se asocia la satisfacción laboral a la creación de puestos de trabajo que ofrezcan una mayor motivación intrínseca al trabajador, con tareas significativas, variedad e identificación de las mismas, autonomía en la toma de decisiones relativas a su trabajo, comunicación y feedback sobre el trabajo realizado (Cortés, 2003). Sin embargo, este mismo autor añade otros aspectos que afectan a la calidad de vida laboral psicológica de los empleados públicos locales como son el significado intrínseco del trabajo para la vida de la persona, su desarrollo, la autoestima, el reconocimiento, la dignidad y la salud (Cortés, 2003).

En las Administraciones Locales algunos de estos aspectos ya se contemplan desde el punto de vista de la gestión paternalista que se llevaba a cabo en los ayuntamientos y que tenía como objetivo velar por el bienestar físico y psicológico de los empleados. No obstante, este sistema tal y como se venía implantando no respondía a las necesidades de autorrealización, autonomía y relaciones sociales que se pretenden introducir con la modernización de la Administración Pública. Será interesante comprobar si realmente se está generando un cambio de paradigma y si los empleados de la Administración Local, valoran estas nuevas prácticas de recursos humanos como potenciadores de la satisfacción laboral.

Son diversos los autores que vinculan la satisfacción laboral de los empleados públicos con las condiciones físicas, la gestión, el salario y la seguridad laboral (Noblet *et al.*, 2005; Seijts y Roberts, 2011). Estudios empíricos llevados a cabo en la Administración Pública española, como el llevado a cabo por Alonso *et al.* (2005) en el marco de la Administración de Justicia en Andalucía, constatan que el nivel de satisfacción en general no es especialmente elevado, siendo los principales motivos de satisfacción los relacionados a los compañeros de trabajo o al horario laboral. En el primero de los casos, la satisfacción laboral se encuentra relacionada con la importancia de las relaciones sociales en el lugar de trabajo; mientras que en el segundo de los casos, se valoran positivamente las condiciones laborales que ofrece la Administración Pública. Este mismo estudio evidencia la importancia que los empleados públicos confieren a los sistemas de reconocimiento y de recompensas, bien sean de carácter

económico, como de carácter social, y su influencia sobre la satisfacción laboral. Otro de los factores relevantes que afecta negativamente la satisfacción laboral de los empleados públicos es el denominado desempeño de roles, que hace referencia a la sobre carga de trabajo asociada al puesto, y a la dificultad que en ocasiones existe para identificar qué tareas corresponden al puesto de trabajo asignado y cuáles no están vinculadas a él .

Por otro lado, Kim (2002) constata una relación positiva entre la gestión participativa (concretamente la participación en los procesos de planificación estratégica) y la satisfacción laboral en los empleados públicos. Así mismo, afirma que la comunicación efectiva con los superiores es un aspecto clave que influye sobre la satisfacción laboral. Mientras que autores como Richardson *et al.* (2005) detectan una relación significativa entre el grado de satisfacción de los empleados públicos y la posibilidad que poseen de influir sobre su propio trabajo, así como con las recompensas obtenidas por el trabajo realizado.

Veitch *et al.* (2007) estudiaron la relación existente entre la satisfacción laboral de los empleados de la Administración Pública Local canadiense con las condiciones ambientales del puesto de trabajo enfocándose en 3 factores: privacidad, condiciones lumínicas y ventilación. En este estudio se establece que aquellos empleados que gozan de unas condiciones ambientales adecuadas presentan mayor satisfacción laboral. Del mismo modo, este estudio afirma que la satisfacción con el entorno laboral y la satisfacción laboral en general, predicen el compromiso organizacional y la rotación, de manera que aquellos empleados más satisfechos presentan un mayor compromiso con la organización y menores intenciones de abandonar la misma.

Podemos decir que a la vista de la revisión de la literatura realizada en el campo de las Administraciones Públicas Locales, los principales predictores de la satisfacción laboral son: puestos de trabajo claramente definidos, las condiciones laborales, la colaboración con los compañeros de trabajo y el trabajo en equipo, la comunicación interna y el sistema de recompensas por el trabajo realizado.

3.3.4. EL ABSENTISMO LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

El absentismo, según muchos académicos puede ser utilizado como criterio de efectividad, ya que puede conllevar graves consecuencias en términos del rendimiento individual y organizacional (Bycio *et al.*, 1990; Goodman y Atkin, 1984; Martocchio y Judge, 1995). En el caso de las organizaciones públicas, éstas se caracterizan por altos niveles de absentismo,

especialmente si se compara con las organizaciones privadas (Dibben *et al.*, 2001; Vandenheuvel, 1994; Wooden, 1990). Un estudio realizado por Vandenheuvel (1994) generaliza esta comparativa estableciendo que el absentismo en el sector público es 1,6 veces superior al del sector privado.

Existen diferencias contextuales entre el sector público y privado que pueden influir sobre el absentismo. Por un lado, el sector público se caracteriza por disponer de prácticas de recursos humanos estandarizadas y rígidas (Boyne *et al.* 1999), lo cual conlleva que estas prácticas no se adapten a las necesidades individuales de los empleados, sino que aquellos empleados que realizan tareas similares y poseen una misma categoría laboral tendrán el mismo tipo beneficios y recompensas. Por otro lado, en este sector existe un alto grado de seguridad laboral (Kalleberg y Mastekaasa, 1998), los despidos son prácticamente inexistentes en el sector público (Ichino y Riphahn, 2004), y las medidas disciplinarias para controlar y penalizar las ausencias son mínimas (Paton, 2005). Por lo tanto, los empleados públicos disponen de una mayor laxitud frente a las ausencias laborales, lo cual propicia que estas tengan lugar en la Administración Pública (Wooden, 1990), de por sí más permisiva y paternalista que la empresa privada en este ámbito concreto (Ichino y Riphahn, 2004). Estos mismos autores afirman que aquellos empleados con contratos laborales indefinidos acostumbran a relajarse y a esforzarse menos en el trabajo que aquellos que pueden ser despedidos con mayor facilidad.

Por otro lado, el relajamiento de las organizaciones públicas suele ser mayor que en el sector privado, lo cual se refleja en una falta de competitividad y de incentivos que estimulen la presencia y el rendimiento, propiciando de esta manera las ausencias laborales (Balchin y Wooden, 1995). Los empleados, al no tener la presión vinculada a mayores y mejores rendimientos, carecen de incentivos para ir a trabajar cada día (Wooden, 1990). Al mismo tiempo, la Administración Pública presenta una cultura de tolerancia hacia el absentismo. Según Rodríguez (2009), los diferentes estilos de funcionamiento de los departamentos de las administraciones públicas pueden propiciar el hecho de que la ausencia de los trabajadores no tenga una repercusión clara e inmediata en los rendimientos y resultados de los mismos. En cierta manera, el propio funcionamiento de la Administración ya asume la lentitud de los procesos y, por lo tanto, el hecho de menores productividades que puede generar el absentismo laboral. En resumen, podemos decir que en algunas ocasiones el empleado considera que el hecho de faltar al trabajo no perjudica a la organización.

Por su parte Vandenheuvel (1994) sugiere que los ratios de absentismo superiores a los del sector privado pueden explicarse debido a que la propia cultura de la Administración Pública

propicia el absentismo laboral de sus empleados. Entre los motivos principales Vandenneuvel apunta:

- La falta de implicación y compromiso de los empleados debidos principalmente a ocupar puestos de trabajo con baja significación y rutinarios, y de escaso reconocimiento, que provocan una ruptura del contrato psicológico que el empleado puede llegar a establecer con la organización.
- La tolerancia de los directivos de la administración pública con las ausencias de los subordinados, que tampoco cuentan en este sentido con el respaldo político o con las medidas de control oportunas que debería establecer la Administración.
- El efecto relejo en los compañeros que deben asumir el trabajo de los ausentes, y que se puede traducir en acciones absentistas de represalia.
- El sentimiento que tienen muchos empleados de las administraciones municipales que da lo mismo trabajar que ausentarse, porque el funcionamiento de la organización no se verá alterado por su ausencia.

La mayoría de las organizaciones públicas actúan focalizadas en reducir las ausencias del personal mediante el incremento del control de presencia de los empleados, y penalizar en función de ellas. Van Gestel y Nyberg (2009) proponen, que en lugar de ello las organizaciones deberían actuar modificando las prácticas de recursos humanos de manera que afecten al comportamiento de los empleados y de esta manera reduzcan el absentismo. En el estudio realizado por Hirschfeld *et al.* (2002), se concluye que aquellos empleados que tienen menores expectativas de obtener recompensas y aquellos que consideran que su puesto de trabajo no presenta variedad de tareas ni cierta significación de las mismas, son más proclives a ausentarse del trabajo que aquellos que tienen estas expectativas satisfechas. Otras prácticas que incrementan el compromiso y reducen el absentismo son aquellas vinculadas a las relaciones entre los miembros de la organización, ya que el compromiso entre ellos puede generar mayor compromiso con la organización y a su vez reducir las ausencias (Vandenneuvel, 1994). Es por todo ello que prácticas como el trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones pueden influir en la reducción de las ausencias.

Por lo tanto, el problema del absentismo en la Administración Pública Local no pasa simplemente por una solución superficial de incrementar el control y modificar la cultura de la organización para que sea más intolerante con las ausencias de los empleados. La solución implica además, un cambio en profundidad que vincule a los empleados con la organización, que los comprometa y les haga sentir la importancia de su trabajo.

Con el estudio empírico que se propone analizaremos si realmente las políticas aplicadas por las corporaciones municipales contribuyen a que los empleados reduzcan sus niveles de ausencia.

3.3.5. LA ROTACIÓN LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Existe poca literatura centrada en el análisis de la rotación en el sector público. El principal motivo es que sus cifras son muy bajas. Las causas principales de ello son, por un lado, la propia política paternalista que llevan a cabo este tipo de organizaciones, donde uno de los objetivos estratégicos es el bienestar de los empleados (Pratchett y Wingfield, 1996; Shim, 2001; Winchester y Bach, 1995). Los altos grados de seguridad laboral unidos a un clima laboral más relajado, a diferencia del sector privado, cada vez más competitivo y orientado a los beneficios, generan que exista poca predisposición a abandonar la organización por parte de los empleados públicos (Koch y Steers, 1978). No obstante, las reformas que se están llevando a cabo en el sector público, hacia una nueva cultura de orientación a la calidad del servicio público, énfasis en la eficiencia y la reducción de costes, han llevado a nuevos requerimientos en los empleados públicos (Korunka *et al.* 2003; McHugh y Brennan, 1994; Schafer y Toy, 1999). Estos requerimientos pasan por el incremento en las actividades, mayores exigencias en el rendimiento y nuevos roles, que pueden generar tensiones sobre los empleados (Korunga *et al.* 2003). Estas tensiones e intensificación del trabajo pueden llegar a provocar estrés en los empleados que conlleva a su vez insatisfacción laboral, síntomas físicos, absentismo o deseo de abandonar la organización (Golembiewski *et al.* 1998; Motowidlo *et al.* 1986; Yagil, 1998). Por lo tanto, la intensificación del trabajo es considerado como una causa de insatisfacción laboral que conduce a un deseo de abandonar la organización por parte de los empleados (Noblet *et al.* 2005).

Otros factores que influyen sobre la intención de irse de las instituciones públicas son: la dificultad en promocionar internamente, el trato inadecuado en el trabajo y la falta de confianza en los superiores (Allen y Meyer, 1990; Gould-Williams, 2007). Gould-Williams, (2004) apunta que los trabajos poco interesantes y poco variados, la falta de una evaluación rigurosa del rendimiento que repercuta salarialmente y los salarios significativamente inferiores a los del sector privado, son aspectos que pueden contribuir también a incrementar el deseo de abandonar la organización.

Tradicionalmente los sistemas de contratación de la Administración Pública ofrecían altos grados de seguridad en el trabajo, los contratos de tipo funcionario (que establecen una relación contractual indefinida) y con muchas dificultades de desvinculación involuntaria del empleado actuaban disminuyendo el deseo a abandonar la organización. Actualmente, la tendencia a la contratación de la Administración Pública ha dado un giro hacia los contratos laborales indefinidos o temporales, lo que disminuye la percepción de seguridad laboral de los empleados, y con ello el efecto de retención sobre los mismos.

Lejos de un efecto disfuncional, algunos autores opinan que todo ello puede beneficiar al sector público (Abelson y Baysinger, 1984; Kellough y Nigro, 2006; McElroy *et al.* 2001; Meier y Hicklin, 2008). Para aquellos empleados cuyo rendimiento es significativamente bajo, los costes asociados a su sustitución pueden ser compensados ampliamente por los rendimientos superiores de nuevos empleados, convirtiendo en este caso la rotación como un beneficio para la organización. Por otro lado, la sustitución de estos empleados con menores rendimientos puede actuar de aspecto motivacional para los empleados que se quedan y estimular su rendimiento (McElroy *et al.*, 2001). Otros autores ven la rotación como una fuente de innovación y nuevas ideas (Kellough y Nigro 2006). Ello puede llevar a la conclusión de que la rotación laboral debe intentarse gestionar a beneficio de la organización, más que tratar minimizarla.

En el presente estudio se intentará analizar si la rotación laboral presenta efectos disfuncionales sobre el rendimiento organizacional o, si por el contrario, sus efectos son positivos.

3.4. EL RENDIMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Uno de los requerimientos del sector público es el de satisfacer las demandas de la sociedad actual. Estas demandas son cada vez más exigentes, y los gestores públicos deben tomar medidas y diseñar políticas que sean acordes con las preferencias sociales del momento y, a su vez, adaptables a las fluctuaciones económicas del entorno. Todo ello representa un desafío importante para los ayuntamientos, ya que estamos ante instituciones rígidas y altamente burocratizadas, en las que los recursos están condicionados, y en las que la posibilidad de generar sus propios ingresos es muy limitada. Frente a esta situación los aspectos relativos a la gestión de personal, su adecuación al puesto y la mejora de su

productividad se convierten en el instrumento clave generados del cambio que las Administraciones Locales necesitan (Villoria y del Pino, 2009).

Hasta hace relativamente poco, en España, al igual que en otros países europeos, la productividad del sector público nunca había sido una prioridad. El empleo público garantizaba una seguridad y estabilidad laboral a cambio de salarios bajos y renuncia a ciertas libertades, pero a su vez el nivel de exigencia en el rendimiento de los trabajadores no era una cuestión que afectara a la vida laboral del empleado. También es cierto que es bastante complejo aplicar los criterios de medición de la productividad que se utilizan en el sector privado. Las opciones más habituales en la literatura se concentran en analizar el impacto de la intervención pública sobre la actividad económica mediante el valor añadido de los servicios públicos por empleado (Balmaseda *et al.*, 2006). Pero la problemática es compleja, y medir este valor añadido es una tarea difícil. Esto se debe a que entre otros motivos, en el sector público muchas de sus actividades no son cuantificables, o en aquellos casos que sí se pueden cuantificar (como podría ser en la Administración Local el número de sanciones impuestas o la cantidad de expedientes gestionada), no se puede convertir en valor añadido al no tratarse de servicios de mercado y no disponer de la variable precio, aspecto que distorsiona el análisis de la productividad. Estos inconvenientes provocan que la mayoría de los sistemas de análisis midan los resultados en función de los costes imputados a la provisión del servicio (Balmaseda *et al.*, 2006).

El hecho de medir los resultados en función de los costes de provisión del servicio provoca que en muchas ocasiones el debate se centre en cómo reducir los costes, en lugar de cómo mejorar el servicio (Balmaseda *et al.* 2006). Volvemos a encontrarnos ante el problema de eficiencia y eficacia. La administración pública ha de ser capaz de optimizar la relación entre los inputs y los outputs, pero por otro lado ha de ser capaz de conseguir que los resultados que obtenga satisfagan los objetivos que se había planteado, y que van ligados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Por lo tanto, para medir la eficiencia de una Administración Pública es preciso que estén definidos los objetivos que se pretenden conseguir, en términos de satisfacción de determinadas necesidades de los ciudadanos. Pero este punto, que en principio puede parecer muy similar al sector privado presenta una diferencia importante, y es que los ciudadanos no pueden elegir, por lo que no son sus preferencias las que regulan la producción de los bienes y servicios. En su lugar, es una decisión política la que suplanta la voluntad de los ciudadanos, y que por lo tanto no pagan voluntariamente un precio por los

servicios, sino que los pagan coactivamente por medio de los impuestos que los financian (Gómez-Pomar, 2007).

Por otro lado, una gestión pública como la que se plantea, orientada a la obtención de resultados permitiría, según Gómez-Pomar (2007):

- Racionalizar la formulación de las Políticas Públicas
- Evaluar mediante instituciones externas
- Diseñar indicadores que permitan medir los resultados
- Facilitar el seguimiento y evaluación de las actuaciones
- Corregir los errores y las disfunciones que se produjeran en la realización de las actuaciones
- Comunicar los resultados de las actuaciones, tanto a nivel interno como externo

La Comisión Europea ha desarrollado una metodología que permite aplicar las técnicas de evaluación a determinados programas públicos y para ello presenta diferentes indicadores²². Estos indicadores podemos los resume Gómez-Pomar (2007) en los siguientes:

- **Indicadores de output o cantidad:** referidos a la actividad desarrollada y su medición. Puede ser tanto en términos físicos como en términos económicos.
- **Indicadores de outcomes o resultados:** referidos a los efectos inmediatos sobre los destinatarios de las actuaciones que se realicen.
- **Indicadores de impacto:** consecuencias de la actuación más allá de los efectos inmediatos. Estos se dividen a su vez en: (1) impactos específicos, aquellos que con cierto retraso temporal afectan directamente a los beneficiarios del servicio o de la actuación; y (2) impactos globales, que pretenden medir los efectos a largo plazo y no solo sobre los beneficiarios directos de la actuación.

Estos indicadores aparecen como un sistema de evaluación que aporta información sobre el grado de eficiencia que presenta la institución sobre la que se apliquen. Parece claro que los Ayuntamientos y demás organismos locales, precisan de sistemas que les permitan rendir cuentas con la ciudadanía, de modo que la eficiencia y el buen rendimiento organizacional se convierta en un objetivo estratégico de este tipo de organizaciones.

²² European Commission. Directorate-General Regional Policy (2006). The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and Evaluation Indicators. Working Document 2.

Aunque este requerimiento es cada vez más necesario y acuciente, la evaluación del rendimiento organizacional en las organizaciones públicas presenta importantes dificultades técnicas que dificultan la implantación de sistemas de medición adecuados que incentiven este tipo de actuaciones. Autores como Carter *et al.* (1992), afirman que en muchos departamentos de la administración existe cierta incertidumbre entre las actuaciones y los resultados debido al vínculo existente entre la política y los objetivos marcados por cada departamento. Por otro lado, también se considera que existen muchos condicionantes externos que pueden distorsionar el rendimiento de un empleado en la administración, como pueden ser el grado de dependencia de otras administraciones, el cambio de las prioridades políticas que pueden generar los cambios de gobierno y con ello el cambio de criterios de valoración, etc.

También es importante tener en cuenta que la naturaleza del servicio prestado puede influir sobre la evaluación que los usuarios pueden hacer de un servicio recibido, es decir, no es lo mismo valorar a los empleados de la sección de sanciones de un ayuntamiento que a los empleados del departamento de bienestar social; la percepción de los usuarios puede verse afectada por sus propios intereses. Y finalmente, otro aspecto a considerar es que determinados criterios utilizados para mejorar la eficiencia y eficacia del servicio pueden incrementar las desigualdades entre los usuarios, ya que la aplicación de determinados métodos para mejorar el rendimiento pueden provocar que se preste un mejor servicio a aquel usuario que es más fácil prestárselo.

A la vista de todo lo expuesto, podemos decir que las Administraciones Públicas tienen todavía un largo camino a recorrer para poder implantar un sistema de evaluación de la eficiencia y eficacia de este tipo de instituciones. También resulta obvio que toda modernización de una organización pasa por disponer de un sistema de evaluación que le permita rendir cuentas del grado de consecución de los objetivos planificados. En España, en enero de 2007 surge la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)²³ con esta finalidad. Se trata de una organización que, según afirma su presentación: “...*en la que se une la voluntad de mejorar la calidad de los servicios públicos con la de racionalizar el uso de los recursos públicos y rendir cuentas ante los ciudadanos...*” (referencia, pp.). Esta Agencia tiene como propósitos:

- Mejorar los servicios públicos y el conocimiento de los efectos en la sociedad de las políticas y programas públicos.

²³ Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.

- Promover una mayor racionalidad del gasto público y la optimización en el uso de los recursos.
- Favorecer la productividad y competitividad de la economía española, eliminando trabas burocráticas.
- Aumentar la rendición de cuentas respecto a los ciudadanos y a la calidad democrática, promoviendo la transparencia y la participación.

Uno de los principales instrumentos que propone la AEVAL es la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública según el modelo EFQM de Excelencia. En ella se proponen como criterios para la medición de los resultados en las Administraciones Públicas, los que se muestran en la tabla 3.3.

Resultados en:	Indicadores
Los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen - Productos y servicios - Apoyo a los productos y servicios - Fidelidad
Las Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Implicación - Satisfacción - Logros
La Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen - Actividades como miembro responsable de la sociedad - Implicación con las comunidades - Actividades encaminadas a reducir molestias y daños - Preservación y mantenimiento de recursos
Clave	<ul style="list-style-type: none"> - Económicos: Cumplimiento de presupuestos, rentabilidad de las inversiones, etc. - No económicos: Cumplimiento de objetivos, volúmenes de gestión, rendimiento de procesos, etc.

Tabla 3.3. Indicadores de Resultados. Guía de Autoevaluación para la Administración Pública según el modelo EFQM de Excelencia. Elaboración propia a partir del documento original²⁴.

Aunque la guía propuesta orienta y sugiere la utilización de un formulario que contemple todos estos ítems, lo cierto es que no existe un modelo que facilite esta evaluación. De manera que queda en manos de la voluntad de las diferentes instituciones el realizar la evaluación y dar a conocer los resultados.

²⁴ http://www.aeval.es/es/calidad_de_los_servicios_publicos/directrices_metodologicas/

A la vista de lo expuesto podemos decir que el proceso de evaluación de la Administración Pública en España, y más particularmente de los Ayuntamientos, se encuentra en vías de desarrollarse. Para ello cuenta con una primera piedra que es la AEVAL, pero todavía queda mucho camino por recorrer.

En este estudio proponemos conocer la opinión de los empleados públicos en relación al rendimiento organizacional. Consideramos que la opinión de los empleados en relación al aprovechamiento de los recursos y la eficiencia del departamento al que pertenecen puede ser un buen indicador del rendimiento del mismo, tal y como propone Gould-Williams (2004), en el estudio que utilizamos de referencia para esta investigación.

Capítulo 4. Objetivo de la investigación

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

4. OBJETIVO DEL ESTUDIO

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">4.1. PREGUNTA DE TESIS4.2. SUBPREGUNTAS DE TESIS E HIPÓTESIS DE TRABAJO4.3. RESUMEN DE LAS CUESTIONES E HIPÓTESIS DE TESIS |
|--|

4.1. PREGUNTA DE TESIS

Tal y como se ha visto durante la revisión de la literatura, hay diversos autores que han analizado la relación existente entre el uso de prácticas de recursos humanos y el resultado organizacional. La mayoría de estas investigaciones se centran en el sector privado. La escasez de investigaciones en el sector público parece indicar que incrementar el rendimiento de las organizaciones públicas no es un objetivo estratégico del sector. Normalmente este tipo de organizaciones son percibidas como ineficientes e ineficaces, pero poco a poco los gobiernos de los diferentes países se han dado cuenta de la importancia de los resultados de las organizaciones públicas y la repercusión que sobre la sociedad ejercen. En este sentido, son bastantes las administraciones públicas, entre ellas la española, que han empezado a lanzar medidas para la modernización de la gestión en este tipo de organizaciones, y es en este momento cuando el rendimiento de las instituciones públicas empieza a tomar un carácter estratégico. En este sentido, las organizaciones públicas se someten a requerimientos financieros cada vez más estrictos, se les exige una mayor competitividad en el mercado y se las somete a medidas del control del rendimiento (De Lancer Julnes y Holzer, 2001; Meier *et al.*, 2000; Boyne, 2003).

Ante este nuevo reto de convertir la administración pública en una organización efectiva y con buenos resultados, parece especialmente apropiado observar hasta qué punto el empleo de determinadas prácticas de recursos humanos pueden reforzar e incrementar su rendimiento. También es cierto que este vínculo, aunque asumido como directo por muchos autores (Guest, 1997; Hendry y Pettigrew, 1990), puede verse afectado por variables internas y externas, así como por factores que actúan como mediadores entre esta relación (Gould-

Williams, 2003; Purcell, 1999). Entre estos factores que median entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento encontramos la confianza de los trabajadores (Nyham, 2002).

El primer objetivo de esta investigación será identificar el empleo de prácticas que fomenten el compromiso y el mayor rendimiento de los empleados en las Administraciones Locales. En nuestra investigación intentaremos observar si existe un conjunto de prácticas de recursos humanos que, aplicadas de manera racional y coherente por las organizaciones, incrementan el rendimiento organizacional dentro del sector particular de la Administración Local.

Las prácticas de recursos humanos inciden sobre los comportamientos y actitudes de los empleados desarrollando vínculos psicológicos entre los objetivos de los empleados y los de las organizaciones (Arthur, 1994; Illes *et al.*, 1990). Por otro lado, los modelos de Gestión de los Recursos Humanos establecen diferentes factores que actúan de intermediarios entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional (Den Hartog *et al.*, 2004; Guest, 1997; Marchington y Grugulis, 2000). Todos estos modelos establecen que las prácticas de recursos humanos inciden sobre las percepciones de los empleados, y éstas a su vez repercuten en las actitudes y comportamientos de los mismos, y finalmente sobre su rendimiento y el de la organización.

El segundo objetivo de esta tesis es analizar las variables mediadoras sobre las que pueden influir las prácticas de recursos humanos y que a su vez, tienen un efecto sobre los comportamientos de los empleados. Como variables mediadoras se analizarán la confianza y el compromiso con la organización. Esta investigación intentará comprobar si la confianza y el compromiso organizativos son realmente variables sobre las que actúan las prácticas de recursos humanos aplicadas por la organización y si, a su vez ellas, ejercen influencia sobre el comportamiento y el rendimiento de la misma.

Dado que en capítulos anteriores hemos constatado que existe cierto acuerdo en que aquellas prácticas que incrementan el compromiso de los empleados tienen una repercusión sobre los resultados individuales y organizativos. Estas prácticas estarán enfocadas a reconocer la profesionalidad de los empleados y su papel clave como generadores de valor en las organizaciones (Frenkel *et al.*, 1998; Jack *et al.*, 2006; Huang *et al.*, 2007). Los principales efectos del compromiso se estudian sobre la satisfacción laboral, las intenciones de abandonar la organización, el absentismo laboral y el rendimiento en el puesto de trabajo.

El **tercer objetivo** de la tesis estará vinculado a los **resultados**. Por un lado, a los resultados de recursos humanos, es decir, se trata de averiguar si existe una relación significativa entre la aplicación de las prácticas de recursos humanos y los comportamientos y resultados de los empleados. En este sentido se analizarán la **satisfacción laboral**, el **absentismo**, la **rotación** y el **rendimiento individual**. Para todas estas variables se intentará analizar sus causas y sus consecuencias. Por otro lado, y para finalizar se analizará el **rendimiento empresarial**, y se intentará establecer un vínculo entre éste y las variables anteriormente analizadas.

Para conseguir los objetivos propuestos en esta investigación se tendrá en consideración el modelo de relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional presentado por Den Hartog *et al.* (2004). Este modelo ha sido adaptado a la Administración Pública teniendo en cuenta algunas de las aportaciones de Gould-Williams (2003).

En la figura 4.1 se muestra el modelo propuesto por y que nos sirve de partida para nuestro estudio:

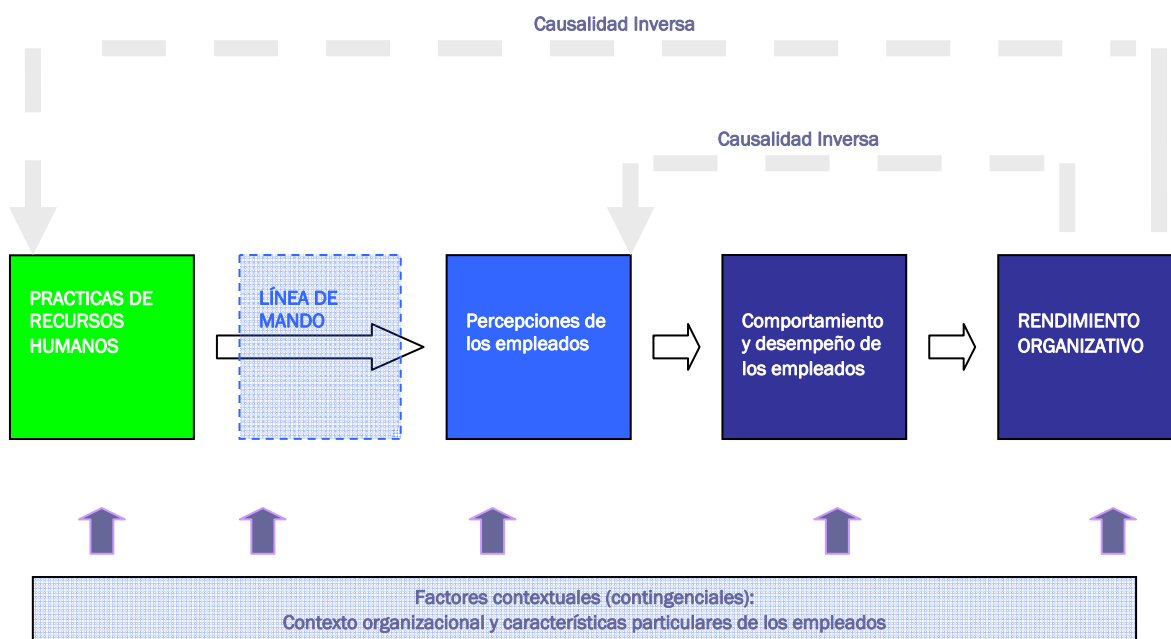


Figura 4.1: Modelo de Den Hartog *et al.* (2004) que establece el vínculo entre HRM y rendimiento.

Seguidamente en la figura 4.2 se muestran las modificaciones realizadas siguiendo las aportaciones de Gould-Williams (2003):

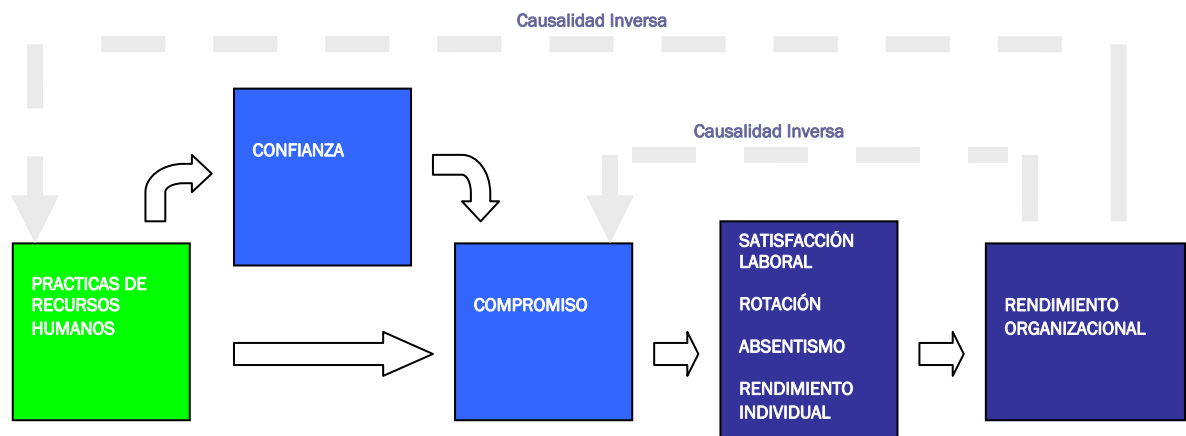


Figura 4.2: Modelo propuesto para la presente investigación.

Como se puede observar en la figura 4.2, en nuestro modelo se han eliminado la influencia que ejerce la línea de mando en los resultados de las prácticas de recursos humanos, así como los factores contingentes, no por no considerarse relevantes, sino por no formar parte del objeto de nuestra investigación. No obstante, ambos aspectos se presentarán en el capítulo de conclusiones como una futura investigación a realizar para completar el estudio. Por otro lado, también se aprecia cómo las percepciones de los empleados se han traducido en nuestro modelo como la confianza, el compromiso de los empleados, y se ha incorporado un vínculo adicional entre ambos, siguiendo lo que establece Gould-Williams (2003). Finalmente, el comportamiento y desempeño de los empleados se ha convertido en los resultados sobre los recursos humanos que se han desglosado en: satisfacción laboral, absentismo, rotación, y rendimiento individual, siguiendo las aportaciones de Gould-Williams (2003).

Una vez establecido el modelo, es importante justificar el por qué del marco de estudio escogido. En nuestro caso, centramos la investigación en las Administraciones Públicas Locales.

La mayoría de los estudios que examinan la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos tienen su origen en el sector privado como los realizados por Arthur (1994), Agarwala (2003), Bou y Beltrán (2005), Carlson *et al.*, (2006), Chen y Huang (2009), Delaney y Huselid (1996), Guthrie *et al.*, (2009), Ichniowski *et al.*, (1997), Jayaram *et al.* (1999), Koch y McGrath (1996), McDuffie (1995), Way (2002), Wood y De Menezes, (1998).

La falta de estudios contextualizados en el sector público sugiere que el rendimiento no es un aspecto importante en este sector de actividad. No obstante, y como hemos apuntado en la revisión de la literatura, este sector está cada vez más sujeto a controles financieros y de calidad, que le exigen mayores rendimientos y resultados (Gould-Williams, 2004). Este mismo autor apunta la necesidad de continuar profundizando en este campo y clarificar las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y los resultados en las organizaciones públicas. Las pocas investigaciones en el sector público ahondan en el bajo rendimiento de estas organizaciones, la falta de satisfacción laboral de sus empleados y los altos índices de absentismo laboral.

Es por todo ello, y ante la necesidad reconocida por la Administración española de modernizar los sistemas de gestión de las administraciones públicas (AEVAL, 2007)¹, que nos parece particularmente interesante contextualizar el presente estudio en el ámbito de las Administraciones Públicas.

La pregunta de tesis que se formula según lo anteriormente expuesto es:

¿Cuál es el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados individuales y organizacionales en las Administraciones Públicas Locales?

De esta pregunta de tesis subyacen cuatro subpreguntas de tesis que se detallan en el siguiente apartado.

4.2. SUBPREGUNTAS DE TESIS E HIPOTESIS DE TRABAJO

Primera sub-pregunta de tesis

La primera de las sub-preguntas que se desprende del modelo planteado y vinculado al carácter confirmatorio de la investigación, es averiguar el grado de penetración de las prácticas de recursos humanos en las administraciones públicas catalanas. De esta forma la primera sub-pregunta de tesis será:

1 Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública

SP1. ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión de recursos humanos que se emplean en las administraciones locales catalanas?

Tal y como hemos observado en la literatura, las principales prácticas de recursos humanos en la administración pública están centradas en incrementar el compromiso con la organización, y con ello repercutir en la satisfacción laboral de los empleados, su intención de abandonar las organizaciones y su rendimiento en el puesto de trabajo (Paauwe y Boseli, 2005).

El sector público se caracteriza principalmente por un sistema de gestión paternalista, con prácticas de empleo estandarizadas, donde el bienestar de los empleados y la igualdad de oportunidades son los aspectos clave para su gestión (Villoria y Del Pino, 2007). Ligadas a estos aspectos se desarrollan una serie de prácticas de recursos humanos que velan por los intereses y el bienestar de los trabajadores (Corral, 2004). Destacan los empleos a tiempo completo y la seguridad en el empleo, la participación colectiva de los empleados mediante sus representantes sindicales y el desarrollo y la igualdad de oportunidades para todos los empleados de la administración pública (Gould-Williams, 2004). En principio, parecería que los empleados de las administraciones públicas, que gozan de estas prácticas de recursos humanos, deberían estar más comprometidos que sus colegas que trabajan en organizaciones privadas, aunque diferentes estudios contradicen esta afirmación (Osborne y Pasterik, 1997; Boyne 2002).

Shim (2001) afirma que se debe insistir a los directivos de las organizaciones públicas a emplear prácticas de recursos humanos como la formación continua de los empleados, mayor implicación de los mismos en la toma de decisiones, e igualdad de oportunidades de promoción. Otros autores recomiendan el uso de pagas vinculadas con el rendimiento en el sector público, ya que la repercusión del trabajo que realizan tiene una influencia directa sobre lo que el empleado obtiene y por lo tanto es un modo de incrementar su motivación (Whitener, 2001).

Ante la dispersión observada en la literatura consideramos necesario comprobar cuáles son las principales prácticas de recursos humanos que incrementan el compromiso de los empleados se utilizan en las administraciones públicas locales.

Segunda sub-pregunta de tesis.

Por otro lado, este estudio intenta averiguar el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados. En este sentido la segunda pregunta de tesis intenta investigar sobre la influencia de las prácticas de recursos humanos sobre las percepciones de los empleados.

Una de las percepciones que sobre los empleados generan las prácticas de recursos humanos es el grado de confianza de los mismos sobre la organización. La confianza se asocia a una mayor interacción entre los empleados, la voluntad de dar la cara por la organización y el contrato psicológico de los empleados con la organización (Nyhan, 2000). Mientras que su ausencia se relaciona con efectos disfuncionales, como la baja motivación y la falta de compromiso.

Dado que la confianza, según los diferentes modelos de las teorías de la Gestión de recursos humanos, es una de las consecuencias directas de las prácticas de recursos humanos que lleva a cabo la organización se nos plantea la siguiente pregunta que deriva de la primera parte del modelo planteado y que se ilustra a continuación

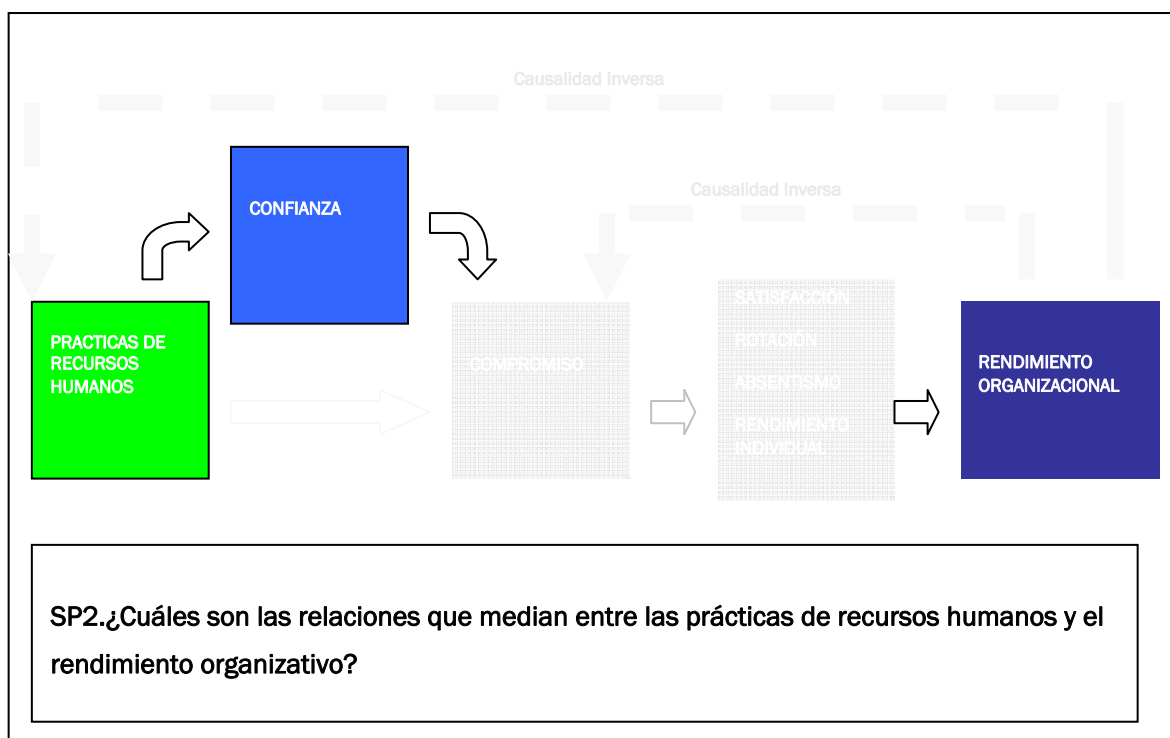


Figura 4.3. Segunda subpregunta de tesis

De esta pregunta se derivan dos hipótesis relacionadas con las causas y los efectos de esta confianza. La primera de ellas se deriva de lo citado anteriormente, las prácticas de recursos humanos. Diferentes autores han buscado las causas de la confianza en las prácticas de recursos humanos (Nyhan, 2000). Las prácticas más frecuentes en este sentido son: la participación en la toma de decisiones, el feedback proporcionado a los empleados en relación a su trabajo, y la potenciación (empowerment) de los empleados para poder llevar a cabo el trabajo.

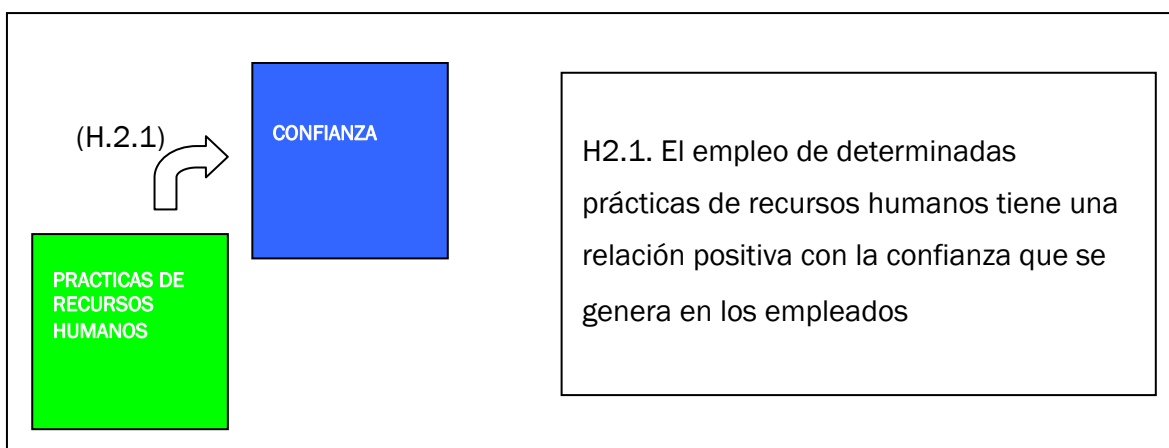


Figura 4.4. Primera hipótesis derivada de la segunda subpregunta de tesis

Tal y como apuntábamos en la literatura, la confianza es una percepción que tienen los empleados del trato recibido por la organización. En este sentido, la confianza puede ser un predictor del compromiso organizacional (Matai, 1989). El compromiso organizacional es creer en los objetivos y valores de la organización, y la voluntad de aplicar esfuerzos en nombre de la organización y el deseo de pertenecer a ella (Guest, 1997).

Blau (1964) afirmaba que las relaciones de intercambio que se producen en una organización implican un vínculo de compromiso de una parte con la otra. Sin este vínculo no se genera intercambio y ello dificulta las sinergias y la colaboración entre los miembros de una organización. Por lo tanto si no existe confianza de reciprocidad con la otra parte difícilmente existirá el compromiso que facilite los intercambios organizacionales.

Por otro lado, la confianza no sólo debe existir entre colegas, los empleados deben poder confiar en sus supervisores. En la manera que la línea de mando consigue establecer un contrato psicológico con sus subordinados y cumplir con las expectativas que éstos tienen de las obligaciones que la organización tiene con ellos, su confianza en la organización crece. La

línea de mando actúa como agente difusor y nexo entre el grado de cumplimiento de las obligaciones de la organización y el compromiso de los empleados (Whitener, 1997).

Si los empleados perciben que el intercambio con la organización es equilibrado, se sienten obligados a dar reciprocidad, generando de esta manera un compromiso (Aryee *et al.*, 2002). La reciprocidad refuerza y estabiliza la confianza y esta reciprocidad se conceptualiza por los empleados en términos de actitudes positivas en el trabajo y contribuciones, especialmente aquellas que superan el estricto diseño del puesto de trabajo y los requerimientos del rol a desempeñar en la organización. Son diversos los autores que han establecido vínculos directos entre la confianza y el compromiso con la organización (Liou, 1995; Robinson, 1996; Robinson y Morrison, 1995). Es por lo tanto que en el marco de esta investigación nos planteamos averiguar si dentro de la administración pública existe este vínculo directo entre confianza y compromiso.

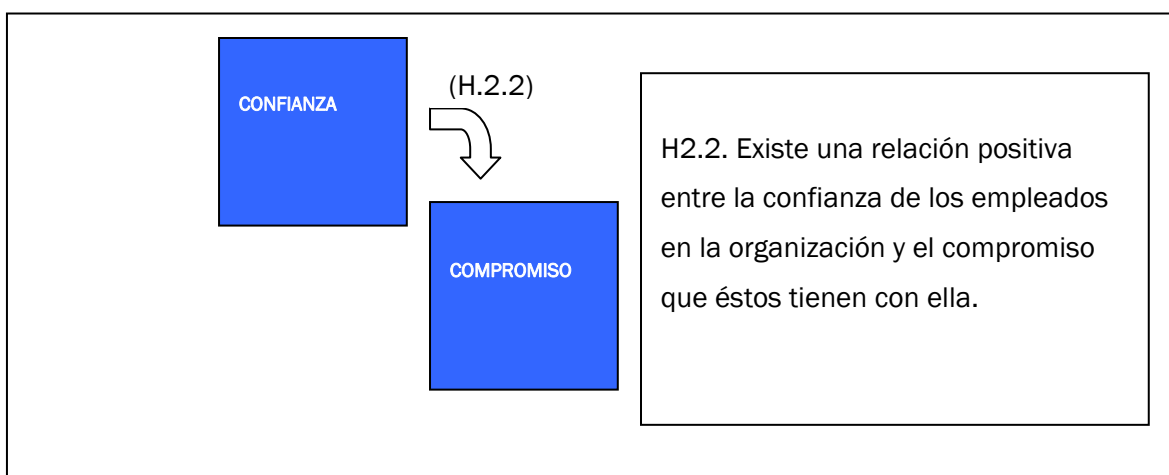


Figura 4.5. Segunda hipótesis derivada de la segunda subpregunta de tesis

Tercera sub-pregunta de tesis

La tercera subpregunta de tesis se encuentra relacionada con el concepto de compromiso. Hemos establecido ya una relación entre la confianza y el compromiso, pero existen otros factores que según la literatura influyen en el compromiso, como es el caso de las prácticas de recursos humanos, y por otro lado, también se describen en la literatura los efectos de este compromiso en los comportamientos y resultados de los empleados.

Lo primero que nos interesa averiguar es el grado de compromiso que sienten los empleados de las administraciones públicas locales hacia su propia organización. Es por este motivo que planteamos la siguiente sub-pregunta de tesis:

SP3. ¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos al comportamiento de los empleados y a sus resultados sobre los recursos humanos?

A partir de esta pregunta formularemos dos hipótesis relacionadas con el compromiso. La primera de ellas se relaciona con las prácticas de recursos humanos que lleva a cabo la organización.

Son muchos los académicos que establecen el vínculo entre determinadas prácticas de recursos humanos y el compromiso de los empleados con la organización (e.g. Delaney y Huselid, 1996; Guest, 1997; Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1996). Estos autores proponen que el uso apropiado de determinadas prácticas de recursos humanos pueden incrementar la motivación y el compromiso de los empleados. Arthur (1994) sugiere el término de “prácticas de recursos humanos” pueden dar forma a los comportamientos y actitudes de los empleados mediante el establecimiento de un “contrato psicológico” entre los objetivos de las organizaciones y los de sus empleados.

Iles *et al.* (1990) sugieren que un conjunto de prácticas de recursos humanos son capaces de enviar mensajes suficientemente tangibles a los empleados de que su organización se preocupa por ellos. Las teorías normativas de gestión de recursos humanos sugieren que determinadas prácticas de recursos humanos influyen en el compromiso de los empleados, y establecen un vínculo entre comportamiento, y el compromiso y motivación de la fuerza laboral (Dillon y Flood, 1992; Guest, 1997; Gould-Williams, 1998, 2003; Iles *et al.*, 1990; McDuffie, 1995; Nyhan 2000; Patterson, 1997).

En cuanto a las organizaciones públicas, hemos visto que la literatura incide poco en ellas (Farnham y Giles, 1996; Boyne *et al.*, 2000; Hays y Kearney, 2001), aunque los estudios existentes apuntan a unas prácticas de recursos humanos claramente paternalistas, donde el bienestar de los empleados, la estandarización de las prácticas y la seguridad laboral son factores clave (Farnham y Horton, 1996). No obstante, ante la necesidad de modernizar la administración pública han surgido diferentes iniciativas a aplicar determinadas prácticas que

incrementen el compromiso de los empleados que generen un cambio en el sector público, y consigan que se oriente hacia la eficiencia y el rendimiento.

Boyne *et al.* (1999) apuntan que las organizaciones públicas ya aplican ciertas prácticas y políticas consistentes con el enfoque de alto compromiso, pero la evidencia sugiere que estas prácticas varían significativamente entre unas organizaciones públicas y otras. Gould-Williams apunta que sería necesaria más investigación que evalúe la implantación actual de las prácticas en los diferentes tipos de organizaciones del sector público, así como los efectos de las prácticas de RH sobre los empleados.

Así pues, y siguiendo el modelo propuesto nos planteamos la siguiente hipótesis:

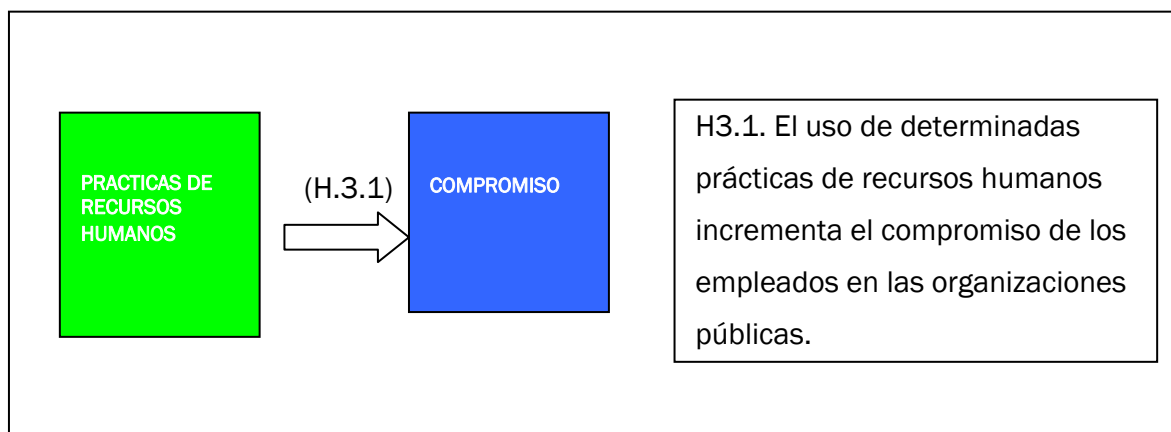


Figura 4.6. Primera hipótesis derivada de la tercera subpregunta de tesis

La siguiente hipótesis está relacionada con las prácticas de recursos humanos con los efectos del compromiso de los empleados y sus comportamientos y resultados.

El hecho de disponer de una fuerza laboral comprometida tiene efectos sobre el comportamiento de los empleados en el trabajo (Guest, 1997; Den Hartog *et al.*, 2004). Los resultados del compromiso de los empleados con la organización que más se han analizado en la literatura han sido la satisfacción laboral, la intención de abandonar la organización, el absentismo y el rendimiento en el puesto de trabajo (Gould-Williams, 2003)

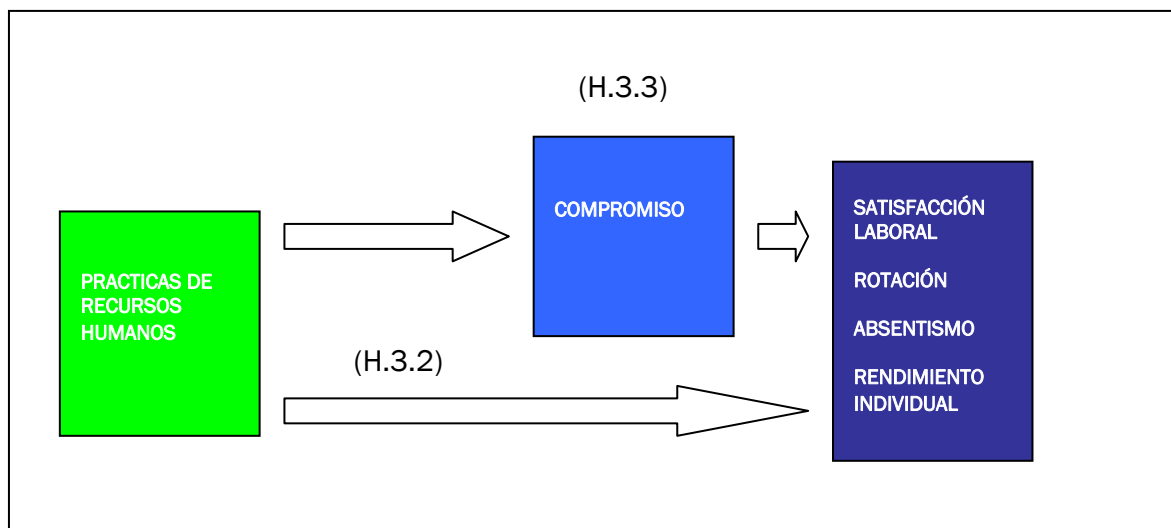


Figura 4.7. Ilustración la segunda y tercera hipótesis derivada de la tercera subpregunta de tesis

De este modo, y siendo coherente con las teorías de gestión de recursos humanos podemos establecer las siguientes hipótesis que dividiremos en dos grupos, por un lado las que relacionan las prácticas de recursos humanos con los resultados de los mismos (H.3.2), y por otro lado las que plantean el compromiso como variable mediadora entre las prácticas de RH y los resultados sobre los recursos humanos (H.3.3).

La hipótesis de trabajo H.3.2 establece una relación que no se muestra en el modelo, ya que parte de la base que las prácticas de recursos humanos influyen sobre el compromiso y éste, actuando de variable mediadora, a su vez influye sobre los resultados. Pero aunque en el modelo inicial plantee la existencia de la variable mediadora, consideramos interesante el establecer la relación directa entre las prácticas de RH y los resultados en los recursos humanos, y en caso que no exista ya se descartará la hipótesis planteada.

H3.2.a. Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral en los empleados de las administraciones públicas.

H3.2.b. Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral en las administraciones públicas.

H3.2.c. Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral en los empleados de las administraciones públicas.

H3.2.d. Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento individual de los empleados de las administraciones públicas

En cuanto a la hipótesis de trabajo H.3.3, establece que el compromiso es la variable que media entre las prácticas de recursos humanos y los comportamientos de los empleados y de ella se derivan las siguientes hipótesis:

H3.3.a. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral

H3.3.b. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral

H3.3.c. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral

H3.3.d. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento laboral

Se puede apreciar que la rotación laboral, aunque en la literatura observamos que no es un comportamiento que sea frecuente en la Administración Pública Local, la incorporamos igualmente en nuestro estudio con el objetivo de que se descarte por si misma en el análisis de los resultados si así fuera el caso.

Cuarta sub-pregunta de tesis

Para finalizar, no se encuentran evidencias de medidas de rendimiento en las organizaciones públicas del tipo y contexto similares a las de este estudio. Se están desarrollando algunos indicadores, relacionados con la productividad y calidad. No obstante, para el propósito de esta investigación, lo que nos interesa conocer son las percepciones de los empleados sobre el rendimiento de la organización (Gould-Williams, 2003), y a la vez establecer si existe una relación entre el rendimiento individual y el rendimiento que los empleados perciben de su organización.

Por ello la cuarta sub-pregunta de tesis plantea la última parte del modelo:

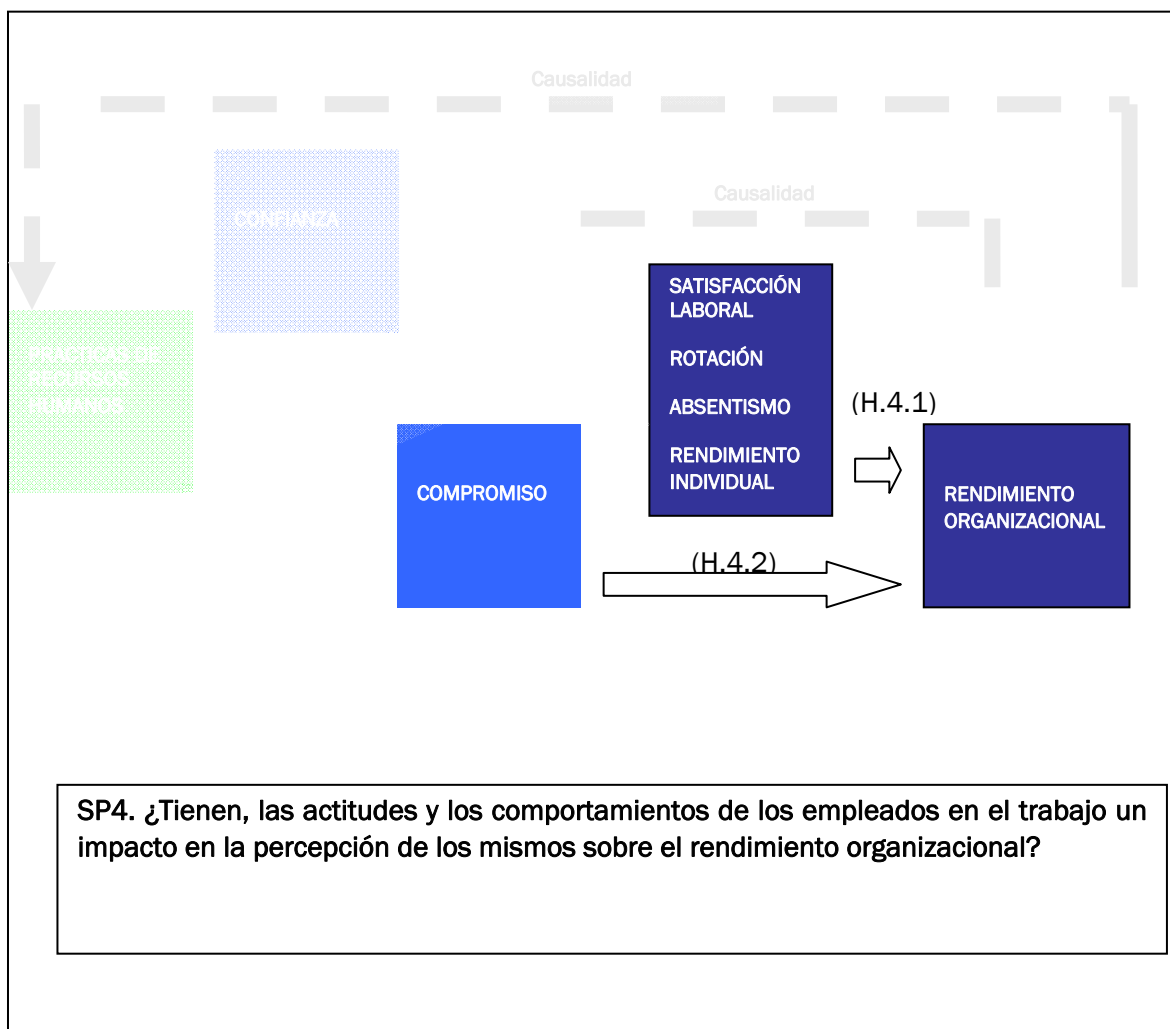


Figura 4.8. Ilustración de la cuarta subpregunta de tesis

A partir de esta subpregunta introduciremos dos hipótesis de trabajo, la primera (H.4.1) que relaciona los resultados de recursos humanos con el rendimiento organizativo, y la segunda (H.4.2), que en este caso, aunque el modelo no establece la relación directa entre compromiso y rendimiento organizacional, hemos considerado oportuno introducirlo, y que en caso que no exista esta relación se descarte a través de los resultados de la investigación.

La hipótesis H.4.1 da lugar a las siguientes hipótesis de trabajo:

H4.1.a. Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento organizacional

H4.1.b. Existe una relación negativa entre el absentismo laboral y el rendimiento organizacional

H4.1.c. Existe una relación negativa entre la intención de abandonar la organización y el rendimiento organizacional

H4.1.d. Existe una relación positiva entre el rendimiento individual y el rendimiento organizacional

Para finalizar, la hipótesis H.4.2 afirma:

H.4.2. Existe una relación positiva entre el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional.

A continuación se muestra el cuadro resumen de todas las hipótesis y preguntas formuladas (Figura 4.9):

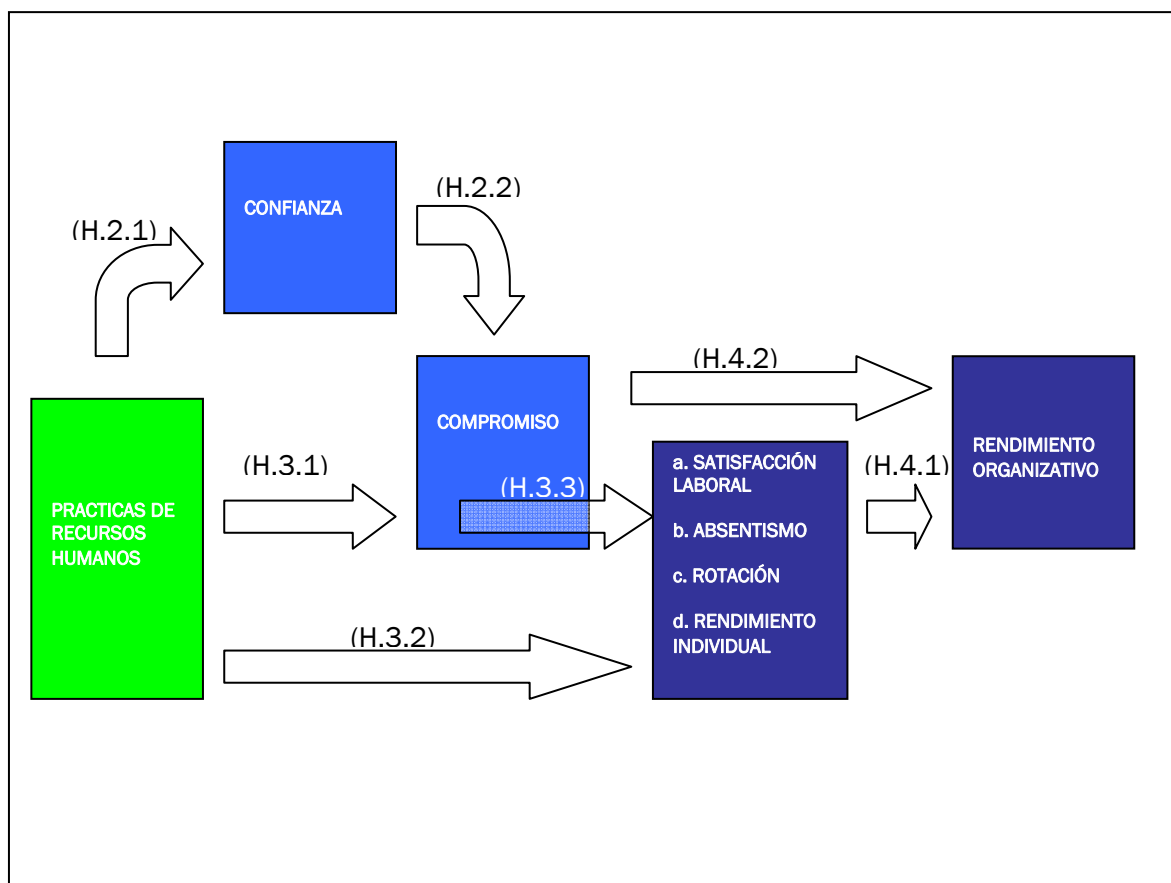


Figura 4.9. Ilustración resumen de las diferentes relaciones planteadas en la investigación

Para finalizar con este capítulo se presentará, en el siguiente apartado, un resumen de la pregunta, las sub-preguntas y las hipótesis de la tesis que se derivan de las relaciones entre las prácticas de recursos humanos, las variables mediadoras, los resultados en los recursos humanos y el rendimiento organizativo.

4.3. RESUMEN DE LAS CUESTIONES Y HIPÓTESIS DE TESIS

PREGUNTA DE TESIS

¿Cuál es el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre los resultados individuales y organizacionales en las administraciones públicas locales?

SP1. ¿Cuáles son las principales prácticas de gestión de recursos humanos que se emplean en las administraciones locales catalanas?

SP2. ¿Cuáles son las relaciones que median entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo?

H2.1. El empleo de determinadas prácticas de recursos humanos tiene una relación positiva con la confianza que se genera en los empleados

H2.2. Existe una relación positiva entre la confianza de los empleados en la organización y el compromiso que éstos tienen con ella.

SP3. ¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos al comportamiento de los empleados y a sus resultados sobre los recursos humanos?

H3.1. El uso de determinadas prácticas de recursos humanos incrementa el compromiso de los empleados en las organizaciones públicas.

H3.2.a. Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral en los empleados de las administraciones públicas.

H3.2.b. Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral en las administraciones públicas.

H3.2.c. Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral en los empleados de las administraciones públicas.

H3.2.d. Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento individual de los empleados de las administraciones públicas

H3.3.a. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral

H3.3.b. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral

H3.3.c. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral

H3.3.d. El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento laboral

SP4. ¿Tienen, los comportamientos de los empleados en el trabajo, un impacto en la percepción de los mismos sobre el rendimiento organizacional?

H4.1.a. Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento organizacional

H4.1.b. Existe una relación negativa entre el absentismo laboral y el rendimiento organizacional

H4.1.c. Existe una relación negativa entre la intención de abandonar la organización y el rendimiento organizacional

H4.1.d. Existe una relación positiva entre el rendimiento individual y el rendimiento organizacional

H4.2 Existe una relación positiva entre el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional

Capítulo 5. Metodología

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

5. METODOLOGIA

5.1. INTRODUCCIÓN

5.2. REVISIÓN DE METODOLOGÍAS EN ESTUDIOS PREVIOS

5.3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA TESIS

5.4. UNIDAD DE OBSERVACIÓN

5.5. DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

5.5.1. VARIABLES EXPLICATIVAS

5.5.2. VARIABLES RESULTADO

5.5.2.1. Confianza organizacional

5.5.2.2. Actitudes de los empleados: Compromiso, satisfacción laboral

5.5.2.3. Comportamientos de los empleados: absentismo, rotación y rendimiento individual

5.5.2.4. Rendimiento organizacional

5.6. ÁMBITO DEL ESTUDIO

5.7. OBTENCIÓN DE LOS DATOS

5.7.1. PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS

5.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA OBTENIDA

5.1. INTRODUCCIÓN

Una vez fijado el marco teórico que sustenta nuestra investigación, explicado el modelo que se propone para estudiar la relación entre la Gestión de Recursos Humanos y el rendimiento empresarial, y formuladas las hipótesis, procederemos a explicar el método de investigación empírica y el consiguiente análisis de los datos.

En este capítulo se presenta la metodología para el estudio que se pretende llevar a cabo, y que nos permitirá conseguir los objetivos de la tesis. Siendo el objetivo principal de este estudio analizar las relaciones existentes entre las prácticas de recursos humanos de alto compromiso y sus efectos sobre el rendimiento organizacional en las administraciones públicas locales.

En el presente capítulo analizaremos las diferentes metodologías que se han empleado en la literatura para estudiar el vínculo entre las prácticas de alto compromiso y el rendimiento de las organizaciones. Se evaluarán los diferentes enfoques y se presentará la metodología que se ha considerado más apropiada para la presente investigación. También se presentará la unidad de observación y el método para la obtención de los datos y la justificación y explicación del modelo analítico propuesto. Para finalizar, se presentará la muestra seleccionada y se explicará cómo se ha obtenido la misma.

5.2. REVISIÓN DE METODOLOGÍAS EMPLEADAS EN ESTUDIOS PREVIOS

La relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento de las organizaciones ha sido ampliamente analizada en la última década. Son muchos los estudios que establecen una relación positiva entre determinados conjuntos de prácticas de recursos humanos y diferentes medidas de rendimiento organizacional (Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Gould-Williams, 2003; Guthrie, 2001; Huselid, 1995; McDuffie, 1995). Y aunque se han realizado bastantes progresos en este sentido, en la mayoría de los estudios continúan existiendo algunas limitaciones metodológicas (Den Hartog *et al.*, 2004).

En la tabla 5.1 pueden verse los principales estudios realizados en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos que establecen vínculos con algún factor del rendimiento organizacional. En ella se muestran las principales características metodológicas de estos estudios: la muestra y la procedencia de la misma, el ámbito geográfico del estudio, el sector de actividad, la fuente de información, la herramienta para la recogida de la información y las variables que se analizan.

	Autores	Sector i Muestra	Fuente de información	Metodología	Mediadas analizadas
1	Katou, A. (2011)	Industria Manufacturera de Grecia Muestra: 178	Gerente y Director de RH	Cuestionario postal	Relaciones causales entre Políticas de RH, resultados de RH y resultados organizativos.
2	Boselie, P. (2010)	Sector sanitario	Gerente	Entrevistas en profundidad	Prácticas de RH y efecto sobre el rendimiento
3	Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S. 2009	Multi-industrial de Irlanda Muestra: 165	Gerente y Director de RH	Cuestionario postal	Practicas de RH y Rendimiento
4	Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. 2009	Multi-industrial de China Muestra: 463	Directores intermedios 2148	Observación participativa	Sistemas de RH y Rendimiento organizacional
5	Chen, C.-J., Huang, J.-W. 2009	Multi-industrial de Taiwan Muestra: 146	Alta Dirección	Cuestionario	Practicas de RH y rendimiento en innovación
6	Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. 2008	Multi-industrial de UE. > 100 empleados. Muestra: 3281	Directores de RH	Cuestionario	Grupos de practicas de RH y Rendimiento
7	Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., Foley, S. 2008	Multi-industrial de China Muestra: 600	Gerente y Director de RH	Cuestionario	Practicas de RH sobre el rendimiento organizacional y clima laboral entre empleados
8	Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. 2007	Organizaicones públicas y privadas de la EU. Muestra: 4759	Directores de RH	Cuestionario	Gestión de RH y rendimiento organizacional
9	Sun, L.-Y., Aryee, S., Law, K.S. 2007	Hoteles de China	Multinivel	Focus grup	Prácticas de RH de alto rendimiento sobre la productividad y la rotación
10	Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. 2007	Multinacionales y empresas que cotizan en bolsa de Taiwan Muestra: 210	Directores de RH u otro directivo que considere apropiado	Cuestionario	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y el rendimiento organizacional
11	Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. 2006	Empresa familiar Muestra: 168	Empresarios o Gerentes	Entrevistas	Prácticas de RH e incremento de las ventas
12	Budhwar, P.S., Luthar, H.K., Bhatnagar, J. 2006	Empresas con outsourcing en India Muestra: 51	Directores de RH	Entrevistas profund. Cuestionario	Prácticas de RH
13	González, J.V., Garazo, T.G. 2006	Hoteles en Galicia (España) Muestra: 149	Empleado de contacto con el cliente y Gerente	Cuestionario	Gestión de RH sobre la satisfacción laboral y impacto sobre la calidad del servicio
14	Horgan, J., Muhlau, P. 2006	Multi-sectorial en Irlanda y Holanda Muestra: 400	Gerente o Director de RH	Cuestionario	Sistemas de Gestión de RH y prácticas de RH y su impacto sobre el rendimiento
15	Tzafirir, S.S. 2005	Sector industria y servicios en Israel Muestra: 104	Director de RH	Cuestionario	Confianza organizacional, las prácticas de RH que la reflejan y su impacto sobre el rendimiento organizacional
16	Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H. 2005	Sector de maquinaria industrial y sector Alimentario Muestra: 123	Gerente y Director de RH	Cuestionario	Comportamiento de los empleados y practicas de RH y su impacto sobre el rendimiento organizacional
17	Carlos Bou, J., Beltrán, I. 2005	Sector servicios Muestra: 222	Gerente o Director de Calidad	Cuestionario	TQM y Prácticas de alto compromiso sobre los resultados financieros

	Autores	Sector i Muestra	Fuente de Información	Metodología	Mediadas analizadas
18	Gould-Williams, J. 2004	Administración Pública Local en el País de Gales. Muestra: 206	Empleados	Cuestionario postal	Prácticas de RH de alto compromiso, efecto sobre actitudes y el rendimiento organizacional
19	Collins, C.J., Clark, K.D. 2003	Empresas de alta tecnología de EEUU Muestra: 73	Alta Dirección	Entrevistas en profundidad	Prácticas de recursos humanos, las redes sociales de la alta dirección y el rendimiento (incremento de las ventas y del stock)
20	Agarwala, T.2003	Multisectorial Muestra: 422	Alta dirección	Entrevistas en profundidad. 45 Cuestionario. 422	Prácticas de RH y el compromiso organizacional
21	Gould-Williams, J. 2003	Administración Pública en el País de Gales Muestra: 191	Empleados	Cuestionario postal	Prácticas de RH sobre la confianza, el compromiso y el rendimiento organizacional
22	Ahmad, S., Schroeder, R.G. 2003	Industria manufacturera En: EEUU, Alemania, Italia y Japón Muestra: 107	Alta Dirección, línea media y empleados	Cuestionario	Prácticas de RH y su impacto sobre las operaciones
23	Wright , P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. 2003	Empresas de alimentación de EEUU Muestra: 50	Empleados	Cuestionario de actitud	Prácticas de RH sobre la productividad y los beneficios
24	Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. Sheehan, M. 2003	Industria manufacturera Muestra: 366	Gerente o Director de RH	Cuestionario telefónico	Prácticas de RH sobre productividad de las ventas y el beneficio
25	Batt, R. 2002	Sector Call-Centers en UE Muestra: 260	Gerente o Director de RH	Cuestionario	Prácticas de RH, intención de abandonar la empresa y incremento de ventas
26	Way, S.A. 2002	Pequeña empresa en EEUU Muestra: 446	Director de planta	Entrevista telefónica	Prácticas de RH de alto rendimiento sobre productividad, calidad y flexibilidad
27	Gurthrie, J.P. 2001	Multisectorial en Nueva Zelanda Muestra: 164	Alta Dirección y línea de mando	Cuestionario	Prácticas de RH sobre productividad
28	Capelli, P., Neumark, D. 2001	Industria manufacturera de EEUU Muestra: 433	Jefe de planta	Encuesta telefónica	Prácticas de RH sobre ventas y costes laborales
29	Meyer, J.P., Smith, C.A. 2000	Multisectorial en Canadá y EEUU Muestra: 281	Empleados	Cuestionario	Prácticas de RH sobre el compromiso organizacional de los empleados
30	Fey, C.F., Björkman, I.,Pavlovskaya, A. 2000	Multisectorial de empresas extranjeras que operan en Rusia Muestra: 101	Gerentes y Directores de RH	Cuestionario	Prácticas de RH sobre el rendimiento organizacional
31	Bae, J. Y Lawler, J.J. 2000	Multisectorial en Corea Muestra: 138	Director de RH	Cuestionario	Estrategia de RH de "alta implicación" sobre rendimiento organizacional
32	Ichniowski, C., Shaw, K. 1999	Empresas metalúrgicas de EEUU y Muestra: Japón	Empleados y línea de mando	Observación no participativa	Prácticas de Gestión RH sobre la productividad de los empleados
33	Jayaram, J., Droge, C., Vickery, S.K. 1999	Industria automovilística de EEUU Muestra: 57	Alta Dirección	Cuestionario	Prácticas de Gestión RH sobre el coste, la calidad, y la flexibilidad
34	Wood, S., De Menezes, L. 1998	Multisectorial en Reino Unido Muestra: 1693	Alta Dirección	Entrevistas en profundidad	Gestión de RH de alto compromiso sobre productividad y rendimiento financiero

	Autores	Sector i Muestra	Fuente de Información	Metodología	Mediadas analizadas
35	Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997	Multisectorial EEUU Muestra: 292	Alta Dirección y Línea de Mando	Cuestionario	Prácticas de Gestión estratégica de RH sobre productividad
36	Delery, J.E., Doty, D.H. 1996	Sector bancario de Reino Unido Muestra: 216	Directores de RH	Cuestionario	Prácticas de RH sobre el retorno de la inversión
37	Macduffie, J.P. 1995	Industria automovilística En EEUU Muestra: 62	Director de RH	Cuestionario	Prácticas de RH sobre la productividad
38	Koch, M.J., McGrath, R.G. 1996	Multisectorial en EEUU Muestra: 495	Alta Dirección	Cuestionario	Prácticas de RH sobre rendimiento organizacional centrado en la productividad laboral
39	Delaney, J.T., Huselid, M.A. 1996	Multisectorial en EEUU Muestra: 590	Representante de la empresa	Cuestionario telefónico	Prácticas de RH sobre medidas de rendimiento organizacional
40	Youndt, M.A., Snell, S.A.; Dean, J.E. y Lepak, D.P. 1996	Industria metalúrgica de EEUU Muestra: 97	Alta Dirección y Línea de Mando	Cuestionario	Prácticas de RH sobre la calidad, productividad y eficiencia empresarial
41	Guest, D., Hoque, K. 1994	Industria manufacturera de Reino Unido Muestra: 119	Director de RH o Línea de Mando	Cuestionario	Estrategia de GRH y prácticas de RH sobre la productividad y la calidad
42	Arthur, J.B. 1994	Empresa metalúrgica Muestra: 30	Director de RH	Cuestionario	Tipos de sistemas de GRH: control y compromiso, sobre la productividad

Tabla 5.1.: Meta-análisis de los diferentes metodologías empleadas para el análisis de las prácticas de RH y el rendimiento.

Tal y como se muestra en la tabla, observamos que mayoritariamente, las investigaciones en este campo son cuantitativas. También se observa que principalmente han sido llevadas a cabo en Estados Unidos y Reino Unido, durante los primeros años de investigación, pero que actualmente se han extendido a otros países, de la Unión Europea y del Este asiático. Entre los sectores de actividad más analizados podemos decir que predominan los estudios multisectoriales y el sector industrial, especialmente en la industria manufacturera. En la mayoría de ellos las principales fuentes de información han sido la Alta Dirección o los Directores de Recursos Humanos, y utilizan como herramienta para la recogida de información el cuestionario.

A la vista de las investigaciones realizadas, podemos constatar que existen muy pocas investigaciones empíricas que estudien la relación entre las prácticas de recursos humanos y los efectos de estas sobre las actitudes y percepciones de empleados en el sector público. Por otro lado, observamos que entre todas las investigaciones, son muy pocas las que tienen como fuente de información los propios empleados. Por lo tanto, consideramos interesante cubrir estas dos carencias de la literatura mediante nuestra investigación. Observamos también que el instrumento más frecuentemente empleado para la recogida de información es el cuestionario, en este caso consideramos que para un estudio confirmatorio como el que se pretende realizar será el más indicado, aunque una vez validado el modelo sería interesante incorporar un análisis en profundidad, que podría instrumentalizarse mediante entrevistas en profundidad o un estudio de caso.

5.3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA TESIS

Una vez revisada la literatura en relación a la metodología más frecuentemente empleada para analizar el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, destacaremos cuáles son nuestros planteamientos y si nos llevan a coincidir con los métodos empleados en otras investigaciones.

En este sentido, Brunet *et al.* (2002) apuntan que la mejor manera para seleccionar una metodología de investigación es la de seleccionar aquella que mejor se adecue a la pregunta de investigación formulada. Por otro lado, Layder (1993) establece cuatro aspectos determinantes de la metodología:

- la naturaleza del problema de investigación
- las estrategias de investigación tradicionalmente más adecuadas para el tipo de problema formulado

- la disponibilidad y accesibilidad de los datos
- los recursos a disposición de los investigadores

El objetivo principal de las ciencias sociales bajo el paradigma positivista es el de identificar explicaciones causales y leyes fundamentales que permitan explicar determinados comportamientos sociales (Easterby-Smith *et al.*, 2002). De esta manera, nuestro estudio pretende identificar relaciones de causalidad que vinculen el uso de determinadas prácticas de recursos humanos con el rendimiento organizacional en las Administraciones Públicas Locales. De esta manera, y basándonos en la teoría existente de Gestión de recursos humanos, se ha intentado establecer una serie de preguntas e hipótesis que se intentaran validar mediante la presente investigación. Siguiendo los criterios del positivismo, se ha intentado operacionalizar los conceptos con el fin de poder medirlos y seleccionar muestras lo suficientemente grandes que nos permitan generalizar los resultados.

Gill y Johnson (1991) proponen el conjunto de métodos que más se adecuan al paradigma positivista. Las principales características de estos métodos son:

- Deducción
- Explicación por medio del análisis de las relaciones causales
- Generación y uso de datos cuantitativos
- Uso de controles que permitan testar las hipótesis
- Metodología altamente estructurada que asegure la replicación.

Siguiendo estos criterios nuestra investigación pretende explicar las relaciones causales entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, por lo tanto coincidimos en que nos encontramos ante el paradigma positivista. La metodología positivista suele orientarse al contraste de hipótesis, siendo su centro de interés la creación de conocimiento teórico para describir, explicar, predecir y controlar los fenómenos sociales (Del Rincón *et al.*, 1995). Normalmente su ámbito de aplicación se centra en fenómenos observables que puedan ser medidos y analizados estadísticamente.

Nuestra investigación pretende contrastar modelos teóricos, pretendemos explicar la un resultado a partir de variables de entrada. En concreto, pretendemos explicar el rendimiento organizacional a partir de las prácticas de recursos humanos que se emplean en las Administraciones públicas locales, utilizando como mediadores de esta relación las percepciones y las actitudes y comportamientos de los empleados. Para las investigaciones confirmatorias es posible emplear métodos cualitativos o cuantitativos, aunque son más frecuentes estos últimos (Del Rincón, 1995). Dado que nuestra investigación pretende

generalizar los resultados y que sean extrapolados a nivel nacional, Corbetta (2003) sugiere que en estas circunstancias la metodología cuantitativa es la más adecuada. De este modo, no sólo podremos establecer las relaciones de causalidad entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, sino que también nos permitirá conocer las principales prácticas de recursos humanos que se aplican en las Administraciones Locales, establecer la relación sobre la confianza que generan en los empleados, observar si existe una relación con el compromiso de los empleados, verificar si el compromiso influye sobre las actitudes y comportamientos de los empleados, y finalmente, conocer la percepción de los empleados sobre el rendimiento de sus organizaciones.

Una vez elegido el enfoque metodológico, debemos elegir el método para recoger la información. Dado que nos encontramos ante una metodología cuantitativa y teniendo en cuenta nuestros objetivos y los antecedentes empíricos existentes, consideramos que el método que más adecuado es la encuesta o cuestionario. La encuesta es uno de los procedimientos de recogida de información más utilizado en las investigaciones sociales. Este método permite la recogida de gran variedad de características de una población.

Cea d'Ancona (1996) y Brunet *et al* (2002) presentan como principales ventajas del empleo de encuestas las siguientes:

- Permiten incorporar un amplio espectro de cuestiones en un mismo estudio
- Facilita la comparación de los resultados, ya que permite la estandarización de datos que posteriormente podrán ser analizados estadísticamente.
- Permite la consecución de información significativa
- Permite la posterior generalización de los resultados a un colectivo mayor
- Permite recuperar información sobre hechos pasados

Aparte de las ventajas ya mencionadas, las encuestas cuentan con una aliado reciente que facilita su utilización, y que son las nuevas tecnologías. Actualmente, las encuestas pueden ser enviadas por correo electrónico, simplificando el proceso de envío y recogida de los cuestionarios, y por lo tanto agilizando el proceso. Es cierto también que para poder hacer un uso correcto de ellas, la investigación debe cumplir una serie de características: que las personas que van a responder el cuestionario tengan un nivel cultural suficiente, exista un interlocutor válido, sean fácilmente comprensibles y no generen dudas y sea posible transmitir las instrucciones adecuadamente.

Nuestra investigación cumple esos requisitos, ya que van dirigidas a personas que trabajan en la administración local y que han superado unas pruebas mínimas de capacitación, el proceso esta supervisado por un investigador, se han realizado pruebas piloto que han asegurado la correcta comprensión de las instrucciones y buena interpretación de las cuestiones por parte de los encuestados. Además, la recogida de información ha contado en cada ayuntamiento con un interlocutor válido y objetivo que ha ayudado a clarificar dudas y a animar la participación de los encuestados. Por todo ello consideramos que la encuesta por correo electrónico es una metodología adecuada para la presente investigación.

Otras de las ventajas de este tipo de encuestas son:

- Permite llegar a zonas alejadas geográficamente hablando
- Reduce significativamente los costes del trabajo de campo
- Elimine las interferencias que puedan provocar la presencia del investigador
- El encuestado dispone de tiempo para contestar la encuesta en el momento que desee y consultar la información que le sea precisa para ello.
- Se recibe y se envía de manera inmediata, reduciendo el tiempo de espera del correo ordinario.

5.4. INFORMANTES

Una vez decidido el método del cuestionario como el más adecuado para la recogida de la información, será preciso decidir quién será el responsable de cumplimentarlo. Lo más frecuente en la literatura que aborda la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento, tal y como se observa en la tabla 5.1, es que los informantes sean o bien el Departamento de Recursos Humanos, o bien a la Alta Dirección de la empresa. Dentro del primer grupo tenemos los estudios realizados por Arthur (1994), Bae y Lawler (2000), Budhwar *et al.*, (2006), Gooderham *et al.*, (2008), Guest y Hoque (1996), Stavrou *et al.*, (2007), Tzafrir (2005). En el segundo de los grupos, donde los consultados son la alta Dirección empresarial, también tenemos un nutrido grupo de investigaciones: Agarwala (2003), Bou y Beltrán (2005), Carlson *et al.*, (2006), Chen y Huang, (2009), Delaney y Huselid, (1996), Jayaram *et al.*, (1999), Koch y McGrath (1996), Way (2002), Wood y De Menezes, (1998).

Aunque no tan frecuente, otro de los agentes consultados en los estudios que relacionan las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, es la línea de mando, como se

refleja en los realizados por: Capelli y Neumark (2001), Gong *et al.*, (2009), Way (2002), Youndt *et al.*, (1996).

Finalmente, algunas de las investigaciones, como las realizadas por Gould-Williams (2003 y 2004), Ichniowski y Shaw (1999), Meyer y Smith (2000), Wright *et al.* (1994 y 2003), están centradas en las percepciones de los empleados.

Existen algunos autores que afirman que una limitación metodológica existente en los estudios sobre prácticas de recursos humanos y rendimiento organizacional es que en la mayoría de los casos, la fuente de información proviene de la línea de mando o del departamento de RH (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Huselid y Becker, 1996; Ichniowsky, 1990). De manera que se muestra el punto de vista de la dirección de la empresa y se omite la perspectiva de los empleados. En la mayoría de los casos la fuente de información acostumbra a ser directivos que en muchas ocasiones pueden tener un conocimiento limitado del puesto de trabajo y pueden incluso presentar opiniones exageradas (Gerhart, 1999; Guest, 1999; Ichniowsky, 1996). Es por este motivo que algunos estudios proponen ampliar el rango de opiniones y tener en cuenta la de los empleados, especialmente cuando lo que se desea conocer es el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento individual (Guest y Conway, 1999; Marchinton y Grugulis, 2000; Mabey *et al.*, 1998; Patterson *et al.*, 1997). Autores como Wright *et al.*, (1994) optan por esta perspectiva, al igual que Gould-Williams (2003), Guest y Conway (2004) y Patterson *et al.*, (1997), cuando realizan sus estudios sobre las prácticas de recursos humanos que repercuten en la actitud individual y las percepciones de los empleados y éstas, a su vez influyen, en su rendimiento y en el de las organizaciones.

Para nuestro estudio y teniendo en cuenta las opiniones de autores como Armstrong (2001) que define el término Gestión de Recursos Humanos (GRH) considerando a las personas como uno de los aspectos más valiosos de la gestión empresarial, ya que son ellas, con su trabajo, las que, tanto de manera individual como colectiva, contribuyen a la consecución de los objetivos corporativos, pensamos que es necesario tener en cuenta la opinión de los empleados, y sus percepciones a la hora de decidir el impacto que las prácticas de recursos humanos ejercen sobre el valor del activo humano y los comportamientos de los empleados, y que lleguen, de esta forma, a influir sobre los resultados organizativos.

Aunque el modelo de Den Hartog *et al.*, (2004) es un modelo teórico y no incorpora investigación empírica, sugiere, en sus conclusiones, que en investigaciones futuras se

analice el impacto de este modelo sobre los empleados, y en concreto sugiere consultarlo a ellos como fuente de información para obtener los resultados.

Es por todo ello que nuestro estudio fijará, como fuente de información para la captación de los datos, a los empleados de las organizaciones que se desea evaluar.

A modo de resumen, en la tabla 5.2 se presentan las características metodológicas más relevantes de esta investigación:

Paradigma	Positivista
Metodología	Empírico-analítica
Tipo de estudio	Confirmatorio
Método de recogida de información	Cuestionario
Informante	Empleados

Tabla 5.2: Resumen de las características metodológicas de la investigación.

5.5. DEFINICIÓN Y MEDICIÓN DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO

El modelo de análisis pretende contrastar la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. Tal y como se ha expuesto en el capítulo anterior, se encuentra basado en el modelo de Gestión de Recursos Humanos propuesto por Den Hartog *et al.*, (2004) y modificado según Gould-Williams (2003). La adaptación del modelo se muestra en la figura 5.1.

A partir de este modelo describiremos las variables que se proponen para explicar los efectos que tienen sobre el rendimiento organizacional determinadas prácticas de recursos humanos. Cada una de las variables propuestas, tanto las explicativas como las variables resultado, se describen a continuación, y se proponen los criterios de medición de cada una de ellas en base al modelo teórico propuesto.

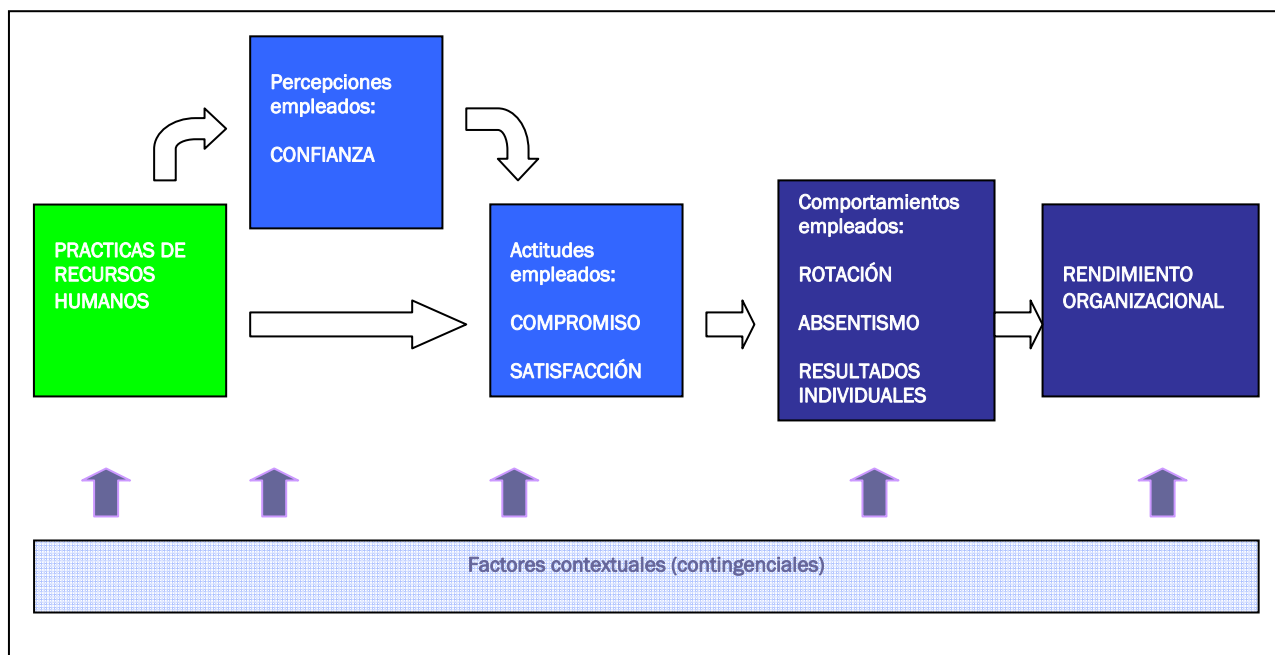


Figura 5.1. Modelo de Den Hartog et al., (2004)

5.5.1. VARIABLES EXPLICATIVAS

Se trata de las variables independientes y están relacionadas con aquellos aspectos organizacionales considerados relevantes en la literatura sobre el rendimiento de las administraciones públicas locales.

Dado que el objetivo principal de esta investigación es averiguar la relación entre el empleo de prácticas de recursos humanos en una organización y su rendimiento organizacional, las prácticas de recursos humanos de las organizaciones serán nuestras variables independientes.

Prácticas de Recursos Humanos.: Selección, medida y nivel de análisis

A la vista del modelo que queremos validar mediante las hipótesis planteadas lo primero que debemos identificar son las prácticas de recursos humanos. Dado que en la revisión de la literatura ya se procedió a identificar las principales prácticas de recursos humanos que han analizado los diferentes autores, en esta fase nos corresponde elegir las que queremos probar en nuestra investigación y establecer cómo las mediremos.

Una vez seleccionadas las prácticas y cómo serán medidas, nos hace falta definir su nivel de análisis. En la literatura se aprecian dos enfoques: el tradicional y el estratégico (Arthur, 1994). El primero de ellos contempla los efectos sobre la variable dependiente como la suma de los efectos de cada práctica de manera individual. El enfoque estratégico contempla que las prácticas de recursos humanos pueden estar interrelacionadas entre ellas, de manera que no es posible tratarlas de manera individual, sino como parte de un sistema total (McDuffie, 1995). Dado que existen diferentes referencias en la literatura que inciden en el hecho de que las prácticas de recursos humanos se complementan las unas con las otras (Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Delaney y Huselid, 1996), y así es también como lo considera Gould-Williams (2003) en su investigación, tomaremos como nivel de análisis para nuestro estudio la perspectiva estratégica, considerando de esta forma las prácticas de recursos humanos como un sistema interrelacionado.

Para la identificación de las prácticas de recursos humanos se parte de la revisión de la literatura (ver capítulo 3). En la tabla 5.3 se muestran las nueve prácticas más tratadas en la literatura que han sido identificadas a partir del meta-análisis realizado (véase pág. 57):

HCP	Total citaciones
Formación continua	24
Contratación selectiva	20
Equipos autodirigidos	18
Retribución contingente	16
Normativa de promociones internas	14
Evaluación formal del desempeño	13
Reuniones periódicas con los empleados	13
Rotación del puesto de trabajo	11
Seguridad en el empleo	11
Grupos de calidad	10

Tabla 5.3: Las 9 prácticas de RH más relevantes en la literatura de HRM.

Por otro lado, Gould-Williams (2003) proponía para su investigación un grupo de prácticas a analizar que incluía las mismas que hemos obtenido en el ranking elaborado según la revisión de la literatura con algunas excepciones: la evaluación del desempeño que figura en nuestro ranking y no en el estudio de Gould-Williams, y la participación en la toma de decisiones que incluye Gould-Williams y en nuestra lista no aparece entre las 9 prácticas más citadas. A partir de ello se ha optado por incluir en nuestro estudio todas estas prácticas tal y como se muestra en la tabla 5.4.

HCP	Gould-Williams 2003	Ranking en base revisión literatura	Prácticas seleccionadas
Formación extensiva	✓	✓	✓
Contratación selectiva	✓	✓	✓
Equipos autodirigidos	✓	✓	✓
Retribución contingente	✓	✓	✓
Normativa de promociones internas	✓	✓	✓
Evaluación formal del desempeño		✓	✓
Reuniones periódicas con los empleados	✓	✓	✓
Rotación y variedad en el puesto de trabajo	✓	✓	✓
Seguridad en el empleo	✓	✓	✓
Participación en la toma de decisiones	✓		✓

Tabla 5.4. Prácticas de recursos humanos seleccionadas para el estudio

Una vez determinadas cuáles serán las prácticas de recursos humanos que se analizarán en nuestra investigación resulta primordial decidir como se medirán. Para ello, se ha optado por seguir en la línea de investigaciones previas (Guest y Conway, 1997; Guest, 1999; Gould-Williams, 2003) y preguntar en el cuestionario sobre el grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación relacionada con cada una de las prácticas de recursos humanos propuestas, siguiendo la escala de siete puntos de Likert, donde 1 corresponderá a la opción “muy en desacuerdo”, y 7 corresponderá a “muy de acuerdo”.

Las prácticas se contemplarán todas, de manera individual, para que posteriormente al aplicar la metodología de análisis de los resultados de descarten aquellas que no son relevantes para nuestro estudio¹.

En la tabla 5.5 se muestran las preguntas del cuestionario asociadas a cada una de las prácticas de recursos humanos que se mediarán.

¹ La metodología de análisis de resultados que se emplea en la investigación (Análisis de Ecuaciones Estructurales) ya descarta automáticamente aquellas variables que no son significativas, dejando solamente aquellas que influyen sobre los resultados del estudio.

HCP	
Formación extensiva	Dispongo de suficientes oportunidades para formarme y desarrollarme profesionalmente
Contratación selectiva	Los procesos de selección para la incorporación de personal son rigurosos
Equipos autodirigidos	El trabajo en equipo está muy incentivado en nuestra organización
Retribución contingente	La retribución es adecuada al rendimiento
Normativa de promociones internas	En mi organización existen posibilidades de promoción si se realiza correctamente el trabajo
Evaluación formal del desempeño	Existe una evaluación formal de mi trabajo y rendimiento
Reuniones periódicas con los empleados	Dispongo de suficiente información sobre mi departamento y su funcionamiento
Rotación y variedad en el puesto de trabajo	Se intenta que las tareas del departamento sean interesantes y variadas
Seguridad en el empleo	No tengo miedo de perder mi trabajo. Tengo seguridad laboral
Participación en la toma de decisiones	En la toma de decisiones del departamento se tienen en cuenta las opiniones de los empleados que lo integran

Tabla 5.5: Medida de las prácticas de recursos humanos según se formulan en el cuestionario.

A continuación se muestra la tabla 5.5 que recoge las variables independientes de esta investigación:

VARIABLES INDEPENDIENTES	
Prácticas de Recursos Humanos	(1) Formación extensiva (2) Contratación selectiva (3) Equipos autodirigidos (4) Retribución contingente (5) Normativa de promociones internas (6) Evaluación formal del desempeño (7) Reuniones periódicas con los empleados (8) Rotación y variedad en el puesto de trabajo (9) Seguridad en el empleo (10) Participación en la toma de decisiones

Tabla 5.6. Variables independientes de la investigación

5.5.2. VARIABLES RESULTADO

Este conjunto de variables los conformarán las variables dependientes, que proporcionan una medición de los resultados organizacionales. En este sentido tendremos las variables relativas a: la confianza interpersonal, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el esfuerzo, la intención de quedarse en la organización y el rendimiento organizacional.

5.5.2.1. Confianza organizacional

Guest y Conway (1999) argumentan que la confianza es una variable intermediaria que explica cómo las prácticas de recursos humanos repercuten sobre las actitudes de los empleados. De este modo debemos definir la escala de medida que emplearemos en nuestra investigación.

Luhmann (1979) propuso que la confianza interpersonal en las organizaciones presentaba dos dimensiones: la confianza en las habilidades de los demás y la confianza en sus buenas intenciones. Del mismo modo, Cook y Wall (1980) diferenciaban entre dos niveles de confianza, la confianza en el sistema y la confianza en los compañeros de trabajo. Para nuestra investigación y siguiendo la propuesta realizada por Gould-Williams (2003) emplearemos la escala de confianza realizada por Cook y Wall (1980).

Las medidas de confianza se pueden apreciar en la tabla 5.7. como puede apreciarse se han seleccionado aquellas medidas que permiten al empleado sentirse confiado con la organización y que están representadas por sentirse bien tratado, en el grado de cumplimiento de los compromisos que la empresa adquiere con los empleados, y en el grado en que la empresa velará tanto por sus propios intereses como por los de sus empleados.

Confianza en la organización	Trato correcto en la organización
	Grado de cumplimiento de los compromisos de desarrollo profesional adquiridos con los empleados.
	Grado de confianza en que la empresa compaginará los intereses propios y lo de los empleados.

Tabla 5.7: Adaptación de Cook y Wall (1980)

5.5.2.2. Compromiso

Para medir el compromiso organizacional se han empleado diferentes medidas (Cook y Wall, 1980; Meyer y Allen, 1997; Porter *et al.*, 1974). Tal vez la más popular es la presentada por Porter *et al.* (1974), a la que se ha denominado como OCQ². En ella los autores se refieren al compromiso bajo tres componentes principales: identificación, implicación y lealtad (Mowday *et al.*, 1982). La identificación se interpreta como el orgullo de pertenecer a la organización, y la interiorización de los valores y objetivos organizativos. La implicación se refiere a la voluntad de los empleados a invertir esfuerzo en la organización, por el hecho de sentirse miembros de ella. La lealtad se entiende como el sentido de pertenencia y el deseo de

² Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Porter *et al.*, (1974)

permanencia en la organización (Porter *et al.*, 1974). Este instrumento ha sido criticado por sus unidades de medida y sus fundamentos conceptuales (Singh y Vinnicombe, 2000). En base a estos tres componentes, y como alternativa como instrumento de recogida de datos, Cook y Wall desarrollaron su escala de compromiso organizacional (BOCS)³. La BOCS se perfila como una de las escala de medida más utilizada en las investigaciones realizadas en el campo del compromiso organizacional (Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Gould-Williams, 2003 y 2004; Patterson *et al.*, 1997).

Existen otros instrumentos de medida como el presentado por Meyers y Allen (1997), según el cual el compromiso podía manifestarse en tres tipologías distintas: el compromiso afectivo, el de continuidad, y el normativo. El compromiso afectivo se refiere la identificación con la organización, es el vínculo emocional. Los empleados con este tipo de compromiso se quedan en la organización, porque así lo quieren ellos. El compromiso de continuidad se refiere a la consciencia de los empleados de los costes que representaría para ellos el abandonar la organización. Los empleados con este tipo de compromiso permanecen porque tienen que hacerlo. Finalmente, el compromiso normativo es el relativo al sentimiento de obligación con la organización. Los empleados comprometidos normativamente se quedan en la organización porque creen que deben hacerlo.

A la vista de las ventajas e inconvenientes que todas las escalas presentan, consideramos que la escala de Cook y Wall (1980) es la que mejor se adapta a los requerimientos de nuestra investigación, ya que lo que pretendemos medir es el grado de identificación, implicación y lealtad de los empleados en las administraciones públicas locales, más que los motivos por los que los empleados no abandonan su organización, que sería la información que nos proporcionaría la escala de Meyer y Allen (1990).

Por ello nuestras medidas relativas a compromiso serán las que se muestran en la tabla 5.8. Como podemos observar en esta tabla, el compromiso esta conformado por tres grupos de cuestiones: las relativas al sentimiento de pertenencia con la organización, las relativas al esfuerzo que el empleado está dispuesto a aportar a la organización, y el grado de lealtad para con ella.

³ British Organizational Commitment Scale (BOCS). Cook y Wall (1980)

COMPROMISO	
Identificación (pertenencia)	Orgullo de pertenecer a la organización
	Sentimiento de pertenencia al departamento/organización
	Recomendaciones a otros para trabajar en la organización
	Grado de ofensa por la crítica al propio departamento
Implicación (esfuerzo)	Satisfacción del esfuerzo realizado en el trabajo
	Satisfacción por la aportación individual al rendimiento del departamento/organización
Lealtad (retención)	Predisposición a abandonar la organización

Tabla 5.8. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente "Compromiso"

5.5.2.3. Resultados en los empleados: satisfacción laboral, absentismo, rotación y rendimiento individual

Utilizaremos las mismas medidas empleadas por Gould-Williams (2004), en relación a los comportamientos de los empleados.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se medirá mediante un ítem que evaluará el grado de satisfacción general del empleado en el puesto de trabajo y dos ítems relativos al reconocimiento del trabajo realizado y al grado de satisfacción de las peticiones realizadas. Al igual que el resto de las afirmaciones del cuestionario será medido mediante el grado de acuerdo con la afirmación en una escala Likert de siete puntos.

SATISFACCIÓN LABORAL	Grado de satisfacción con el puesto de trabajo
	Satisfacción por el reconocimiento del trabajo realizado
	Satisfacción por la atención a las peticiones realizadas

Tabla 5.9. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente "Satisfacción laboral"

Absentismo

El absentismo laboral se medirá en función el grado de ausencias por bajas temporales, reconocidas por el empleado, el grado de aprovechamiento el tiempo de trabajo, y el grado de respeto a los tiempos de descanso estipulados.

ABSENTISMO	Grado de bajas temporales
	Grado de aprovechamiento del tiempo en horario laboral
	Respeto a los tiempos de descanso estipulados

Tabla 5.10. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “absentismo laboral”

Rotación

La rotación se medirá en función de la intención de abandonar la organización para conseguir mejorar en el trabajo, la predisposición de abandonar la organización en caso de mal funcionamiento de la misma, predisposición a abandonar la organización por una mejor oferta económica y la reticencia a abandonar la organización bajo ninguna circunstancia.

ROTACIÓN	Predisposición de abandonar la organización para progresar profesionalmente
	Predisposición de abandonar la organización por una mejor oferta económica
	Predisposición de abandonar la organización en caso de un mal funcionamiento organizativo
	Predisposición personal al cambio

Tabla 5.11. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rotación laboral”

Rendimiento individual

Para medir la variable relativa al rendimiento individual que los empleados tienen en su trabajo se han empleado las mismas medidas que Gould-Williams (2003) empleó en su estudio, y que obtuvo como resultado de las discusiones llevadas a cabo en grupos piloto. Estos grupos identificaron como factores de rendimiento individual los que se muestran en la tabla 5.12.

RENDIMIENTO INDIVIDUAL	Predisposición a trabajar fuera del horario laboral
	Realización de sugerencias que mejoren el resultado del departamento/organización
	Predisposición para aceptar nuevas responsabilidades y tareas
	Voluntad y agrado por realizar el trabajo correctamente
	Mejora continua

Tabla 5.12. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rendimiento individual”

5.5.2.4. Rendimiento organizacional

En cuanto a las medidas del rendimiento organizacional, no existen en el sector de la Administración Pública indicadores de rendimiento probados y contrastados por evidencias científicas. Algunas administraciones están realizando un gran esfuerzo para cuantificar el rendimiento de sus organizaciones, que en el momento que se encuentren disponibles proporcionarán medidas más objetivas del rendimiento en las Administraciones públicas. Mientras no dispongamos de estos indicadores, para nuestro estudio, y siguiendo el realizado por Gould-Williams (2003), analizaremos las percepciones que los propios empleados tienen del funcionamiento de sus organizaciones. Para ello se obtendrán las impresiones de los empleados sobre el rendimiento general de la organización mediante un estudio multidimensional que incluirá: el uso de los fondos de la organización, la calidad del servicio proporcionado y la eficiencia de la organización.

Para tal fin el cuestionario presentará los ítems que se muestran en la tabla 5.13, y que al igual que el resto de variables serán puntuadas en una escala Likert de siete puntos.

RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL	
	Percepción de la calidad del servicio proporcionado por el departamento/organización
	Percepción de la eficiencia económica del departamento/organización
	Percepción sobre la opinión de los usuarios
	Percepción del grado de aprovechamiento de los recursos del departamento/organización
	Percepción del rendimiento general del departamento/organización

Tabla 5.13. Preguntas del cuestionario asociadas a la variable dependiente “Rendimiento organizativo”

5.6. ÁMBITO DEL ESTUDIO

Para responder a la pregunta de tesis y contrastar las hipótesis planteadas se ha realizado un estudio empírico en el ámbito de las administraciones públicas locales de Cataluña, basado en la investigación en el mismo ámbito de actuación llevada a cabo por Gould-Williams (2003) en el País de Gales. El motivo de utilizar este estudio como referencia es que se observan similitudes entre el contexto actual en Cataluña y el presentado por Gould-Williams (2003 y 2004). La investigación tuvo su inicio a partir de las propuestas realizadas por la Asamblea Nacional del País de Gales (NAfW)⁴ (2000), que involucraba agentes de interés tanto internos

⁴ National Assembly for Wales

como externos en la gestión de las administraciones públicas, y que pretendía detectar aquellas áreas del servicio público que tenían que ser mejoradas para ofrecer lo que se denominó “Best Value”. Según la NafW (2000), el “Best Value” no solo hace referencia al empleo de indicadores y planes de rendimiento, sino que se trata de un cambio cultural. Con ello se pretende involucrar a los empleados mediante un compromiso con la calidad y la eficiencia. En el caso de Cataluña y España, la situación es similar, ya que la entrada en aplicación del EBEP⁵ ha supuesto un intento de modernizar la función pública, y se intenta llevar a cabo una reforma en la gestión de las Administraciones públicas, que las oriente hacia la eficiencia y el rendimiento⁶. Es pues, este contexto lo que convierte en necesario analizar el rendimiento de los Ayuntamientos y averiguar si realmente se está produciendo la modernización de las instituciones que propone el EBEP.

Para seleccionar nuestro ámbito de estudio clasificaremos a los municipios según su población. El motivo es que la población del municipio va ligada a dimensión de su Ayuntamiento y esta dimensión justifica la existencia y tamaño del departamento de Recursos Humanos.

Para clasificar a los Ayuntamientos según su dimensión se ha utilizado el mismo criterio que presenta la Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local⁷ en su artículo 26. El citado artículo clasifica a los Ayuntamientos en:

Clasificación ayuntamientos según habitantes
Ayuntamientos de menos de 5000 habitantes
Ayuntamientos de 5.000 a 20.000 habitantes
Ayuntamientos de 20.000 a 50.000 habitantes
Ayuntamientos de más de 50.000 habitantes

Tabla 5.14: Clasificación ayuntamientos según LRBRL. Art. 26

Para nuestra investigación tendremos en cuenta aquellos ayuntamientos cuya población sea superior a 20.000 habitantes. El motivo principal es que, para que el Ayuntamiento pueda desarrollar todas las políticas recursos humanos, es preciso disponer de un número de

⁵ Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP). Ley 7/2007, de 12 de abril. Tiene por objeto establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos incluidos en su ámbito de aplicación y determinar las normas aplicables al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas. El ámbito de actuación son el personal funcionario y en lo que proceda al personal laboral al servicio de las Administraciones Públicas, entre ellas las Administraciones Públicas Locales.

⁶ Ver Capítulo 2.

⁷ Ley 7/1985 Ley Reguladora de las Bases de Régimen Local (LRBRL).

empleados que garantice la posibilidad de aplicación de las mismas, así como la existencia y suficiente dimensión del Departamento de RH. En Cataluña existen un total de 946 municipios⁸, de los cuales 64 tienen un número de habitantes superior a 20.000 habitantes (Tabla 5.15). Estos 64 municipios constituirán nuestro ámbito de estudio o universo.

PROVINCIA	Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes
Barcelona	44
Tarragona	10
Girona	9
Lérida	1
TOTAL	64

Tabla 5.15: Clasificación ayuntamientos según LRBRL. Art. 26

5.7. OBTENCIÓN DE LOS DATOS

5.7.1. PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DE LOS DATOS

El procedimiento utilizado para la recogida de información ha sido el cuestionario, distribuido mediante correo electrónico y dirigido a empleados de los entes municipales.

El primer paso del proceso fue la realización de un cuestionario basado en las variables empleadas por Gould-Williams. Este cuestionario fue previamente testado mediante un estudio piloto que se llevó a cabo en un ayuntamiento concreto sobre un total de 20 personas, con el propósito de comprobar el grado de comprensión de las preguntas por parte de los respondientes. Se mantuvieron entrevistas con los miembros del grupo piloto que nos permitió matizar y reformular las cuestiones con el fin que resultaran lo más claras y comprensibles posible. Este estudio piloto tuvo lugar entre mayo y junio de 2010.

Una vez validado el cuestionario en el estudio piloto, se distribuyó entre los diferentes ayuntamientos y entidades locales de Cataluña de más de 20.000 habitantes. Ello da lugar a ayuntamientos con una envergadura suficiente como para desarrollar algunas de las políticas de recursos humanos que queremos analizar en este estudio. Es cierto que en ayuntamientos de tamaños inferiores también podemos encontrar estas políticas, pero para ceñirnos al

⁸ INE. Cifras de población referidas al 01/01/2010 Real Decreto 1612/2010, de 7 de diciembre

estudio realizado por Gould-Williams 2003, consideramos que este grupo de la muestra nos aportará mayor información a la investigación.

Para ello se contactó con los responsables de recursos humanos de los 64 ayuntamientos que constituían la población, para explicar el contexto y motivo de la investigación, así como solicitar autorización para enviar el cuestionario a los empleados de su organización.

De los 64 ayuntamientos, 14 de ellos accedieron a participar en el estudio, dejando a la voluntad de los empleados el responder o no el cuestionario recibido. Lo que representa una voluntad de participar en el estudio del 21.9% de los municipios.

En la Figura 5.2 se muestra la relación entre el universo, la muestra inicial y la muestra autorizada final de la investigación.



Figura 5.2: Universo muestral, muestra inicial y muestra autorizada del estudio

Se enviaron un total de 50 cuestionarios por cada ayuntamiento que nos autorizó a realizar el estudio. Estos cuestionarios fueron entregados a un empleado del ayuntamiento, al que se informó previamente del motivo y requisitos, de diversidad y anonimato, de la investigación. Este empleado distribuyó el cuestionario de la investigación entre cincuenta compañeros de trabajo. Estos, una vez cumplimentado, depositaban el cuestionario, de manera anónima, en un sobre precintado que se hacía llegar a nuestra atención para su incorporación al conjunto de los cuestionarios obtenidos.

El total de cuestionarios enviados fue de 700. El proceso de recogida de datos se prolongó de julio a diciembre de 2010. Aunque fueron 14 los ayuntamientos que accedieron a participar, solamente once llegaron a enviar los datos. Finalmente se recibieron un total de 320

cuestionarios cumplimentados, lo que representa un ratio de respuesta del 45.7%. Dado que el estudio realizado en Reino Unido por Gould-Williams 2003 y que replicamos en esta investigación consta de una muestra de 8 entes municipales y un total de cuestionarios válidos de 196, consideramos que la muestra obtenida cumple y supera con creces el estudio de referencia. (Figura 5.3).



Figura 5.3: Muestra final del estudio

5.7.2. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA OBTENIDA

La muestra sobre la que se ha trabajado está formada por 320 cuestionarios válidos. Estos cuestionarios han sido cumplimentados por los empleados de once entes municipales distribuidos por el territorio catalán. La muestra presenta como características principales las que se indican a continuación:

EL 61,2% de la muestra corresponde a mujeres que trabajan en la administración local, mientras que el 38,2% son hombres. Las franjas de edad se reparten según se muestra en la tabla 5.16, donde se observa como franja de edad predominante es la que se sitúa entre 31 y 45 años.

Franja de edad	Porcentaje
18-30	10.6%
31-45	53.1%
46-60	32.8%
>60	3.4%

Tabla 5.16. Franja de edad de la muestra recogida

Observamos que las categorías laborales se reparten como se muestra en la tabla 5.17, donde se aprecia que son las categorías inferiores, las correspondientes a C2 y C1, es decir

con formación básica o secundaria son las predominantes en la muestra, coincidiendo con los colectivos más abundantes en la Administración Local.

Categoría	Porcentaje
Formación básica	32.2%
Formación secundaria	33.8%
Titulación media	14.1%
Titulación superior	19.7%

Tabla 5.17. Nivel de estudios de la muestra

Según el tipo de contrato nuestra muestra se caracteriza principalmente por estar formada por funcionarios en un 61,6%, seguidos de los contratados bajo la modalidad de “laboral fijo” y que representan un 21,6% de la muestra, los “laborales temporales” que son el 12,8% para finalizar con un 4,1% de trabajadores eventuales.

Según el cargo que ocupan en ente municipal los encuestados se distribuyen según se muestra en la tabla 5.18:

Cargo	Porcentaje
Sin cargo	70.6%
Supervisor/coordinador	4,2%
Jefe de unidad	6.6%
Jefe de servicio	6.0%
Jefe de Departamento	6.4%
Jefe de Área	4.1%
Director Gerente	1.7%

Tabla 5.18. Categoría laboral de los empleados de la muestra

Como es lógico apreciamos que la mayoría de los consultados corresponde a puestos de trabajo sin personal a su cargo, el 70,6%, mientras que el 29,4% se reparte entre seis niveles jerárquicos diferentes, siendo el predominante los jefes de unidad y los jefes de departamento con porcentajes de 6,6% y 6,4% respectivamente.

En cuanto a la antigüedad observamos que el 50% de la muestra presenta una antigüedad inferior a los diez años, de los cuales la mitad han sido contratados durante los últimos cuatro años, es decir durante la presente legislatura. Se observa también que el 25% de la muestra presenta una antigüedad superior a 19 años.

A modo de resumen de este capítulo podemos decir que la investigación que llevamos a cabo en esta tesis es de carácter confirmatorio, basada en el modelo propuesto por Den Hartog *et al.*, (2004). Utiliza una metodología de estudio empírica cuyo método de recogida de información es el cuestionario. El cuestionario incluye las variables independientes del estudio que son las prácticas de recursos humanos, y las variables dependientes: la confianza, el compromiso, la satisfacción laboral, la rotación, el absentismo, el rendimiento individual y el rendimiento organizacional. Se ha utilizado como fuente de información para responder el cuestionario a los propios empleados y como unidad de observación a los ayuntamientos de Cataluña de los municipios de más de 20.000 habitantes. Se han obtenido un total de 320 cuestionarios correctamente cumplimentados que constituyen la muestra final.

Capítulo 6. Análisis de los datos y resultados

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

- 6.1 REVISIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS
- 6.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO
 - 6.2.1 PRÁCTICAS RECURSOS HUMANOS
 - 6.2.2 CONFIANZA EN EL SISTEMA
 - 6.2.3 RESULTADOS INDIVIDUALES
 - 6.2.4. RESULTADOS EMPRESARIALES
- 6.3 ANÁLISIS BIVARIANTE
- 6.4 ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE ECUACIONES ESTRUCTURALES
 - 6.4.1 DESARROLLO DEL MODELO BASADO EN LA TEORÍA
 - 6.4.2 CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA DE SECUENCIAS DE RELACIONES CAUSALES
 - 6.4.3 CONVERSIÓN A UN CONJUNTO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES Y ESPECIFICACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA
 - 6.4.3.1 Especificación del modelo estructural
 - 6.4.3.2 Especificación del modelo de medida
 - 6.4.3.3 Evaluación de las escalas de medida
 - 6.4.4 SELECCIÓN DEL TIPO DE MATRIZ E ENTRADA Y ESTIMACIÓN DEL MODELO PROPUESTO
 - 6.4.5 VALORACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL
 - 6.4.6 EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD DEL AJUSTE
 - 6.3.6.1. Estimaciones infractoras
 - 6.3.6.2. Ajuste global del modelo
 - 6.3.6.3. .Ajuste del modelo de medida
 - 6.3.6.4. Ajuste del modelo estructural
 - 6.3.6.4.1. Interpretación y modificación del modelo estructural
 - 6.4.7 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez obtenida la información y tras haber depurado los datos, se procederá a su estudio y análisis. Por lo tanto, en este capítulo se analizarán los datos y los resultados obtenidos. Para conseguir este fin el capítulo se ha estructurado en diferentes apartados. En primer lugar se examinarán los diferentes métodos de análisis utilizados en la literatura en los que las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo son los objetivos principales de estudio. Una vez realizada la revisión se elegirán los métodos de análisis que mejor se adecuan a nuestra investigación y se justificará su elección para proceder con los diferentes análisis que se pretenden realizar. Iniciaremos el exámen de los datos con un análisis descriptivo de las variables, de carácter general. Este nos permitirá obtener una descripción de la distribución de la variable y nos permitirá hacernos una idea de qué prácticas imperan en el sector de la Administración Pública, y cuáles son los resultados de las mismas sobre los comportamientos de los empleados y el rendimiento organizativo que éstos perciben. Después de haber realizado el análisis descriptivo de las variables procederemos a efectuar un estudio bivariante donde se intentarán detectar la existencia de correlaciones entre las variables. Una vez llevados a cabo estos dos análisis, se completará la investigación con el análisis confirmatorio del modelo que se presenta. Para ello se procederá con un análisis multivariante que se llevará a cabo mediante la denominada modelización por ecuaciones estructurales (SEM). En este apartado se justificará su empleo, se desarrollará el modelo basado en la teoría, se crearán los diagramas de secuencias de las relaciones causales, se presentarán los modelos estructurales y de medida, y se valorarán la fiabilidad y validez de los mismos. Con todo ello se presentará un nuevo modelo estructural que se adaptará a los datos obtenidos y que representará las relaciones entre las prácticas de recursos humanos, los resultados sobre los empleados, y el rendimiento organizativo en el marco de la Administración Local Catalana. Una vez presentado el modelo se procederá a realizar una valoración del mismo y la discusión de los resultados obtenidos.

6.1. REVISIÓN DE LOS METODOS DE ANÁLISIS

El especial cuidado que el análisis e interpretación de los datos requiere, sugiere la utilización de modelos matemáticos que permitan combinar varios indicadores, aquellos que mejor representen el fenómeno que se está estudiando.

Antes de proceder con el análisis de los resultados se realizará una revisión de los principales métodos de análisis de datos utilizadas en el ámbito de las prácticas de recursos humanos y

el rendimiento organizativo, con el fin de elegir para nuestro análisis la metodología más adecuada.

	Autores	Metodología análisis
1	Razouk, A.A. (2011)	Estadísticos descriptivos, Análisis de Regresión Lineal
2	Katou, A. (2011)	Modelo de ecuaciones estructurales (LISREL)
3	Boselie, P. (2010)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
4	Van De Voorde, K.,Paauwe, J., Van Veldhoven, M. (2010)	Estadísticos descriptivos Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS 6)
5	Jung, Y., Takeuchi, N. (2010)	Modelo de ecuaciones estructurales
6	Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S. (2009)	Estadísticos descriptivos Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
7	Gong, Y., Law, K.S., Chang, S., Xin, K.R. (2009)	Análisis de Regresión de dos factores
8	Chen, C.-J., Huang, J.-W. (2009)	Análisis de Regresión de dos factores
9	Gooderham, P., Parry, E., Ringdal, K. (2008)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
10	Ngo, H.-Y., Lau, C.-M., Foley, S. (2008)	ANOVA análisis Análisis de regresión jerárquica
11	Stavrou, E.T., Charalambous, C., Spiliotis, S. (2007)	Kohonen's Self Organizing Map (SOM)
12	Sun, L.-Y., Aryee, S., Law, K.S. (2007)	Multinivel analysis of data
13	Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., Hsu, C.-C. (2007)	Modelo de ecuaciones estructurales (AMOS 4)
14	Carlson, D.S., Upton, N., Seaman, S. (2006)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
15	Budhwar, P.S., Luthar, H.K., Bhatnagar, J. (2006)	Estadísticos descriptivos, Análisis de Regresión Lineal
16	González, J.V., Garazo, T.G. (2006)	Modelo de ecuaciones estructurales. Análisis confirmatorio (AMOS 4)
17	Horgan, J., Mühlau, P. (2006)	Estadísticos descriptivos, Análisis de Regresión Lineal
18	Tzafrir, S.S. (2005)	Estadísticos descriptivos, Análisis de Regresión Lineal
19	Bhattacharya, M., Gibson, D.E., Doty, D.H. (2005)	Estadísticos descriptivos y correlaciones. Análisis factorial confirmatorio
20	Carlos Bou, J., Beltrán, I. (2005)	Modelo de ecuaciones estructurales
21	Gould-Williams, J. (2004)	Estadísticos descriptivos, Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
22	Collins, C.J., Clark, K.D. (2003)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
23	Agarwala, T. (2003)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
24	Gould-Williams, J. (2003)	Análisis de descriptivos, ANOVA Análisis de regresión lineal

25	Ahmad, S., Schroeder, R.G. (2003)	Análisis canónico de correlaciones Análisis de regresión lineal jerárquica
26	Wright , P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. , Allen, (2005)	Descripción de estadísticos Estudio de correlaciones entre dos variables
27	Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. Shelen, M. (2003)	Análisis de correlaciones Análisis de regresión lineal
28	Batt, R. (2002)	Análisis multivariante
29	Guthrie, J.P., Spell, C.S., Nyamori, R.O. (2002)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
30	Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000)	Modelo de ecuaciones estructurales
31	Fey, C.F., Björkman, I., Pavlovskaya, A. (2000)	Análisis de regresión lineal
32	Bae, J. Y Lawler, J.J. (2000)	Análisis de regresión (Método de mínimos cuadrados ordinarios).
33	Hoque, K. (1999)	Análisis Probit
34	Guest, D., Conway, N. (1999)	ANOVA Análisis de regresión lineal
35	Ichniowski, C., Shaw, K. (1999)	Análisis de regresión lineal
36	Jayaram, J., Droge, C., Vickery, S.K. (1999)	Análisis de descriptivos Análisis factorial exploratorio
37	Wood, S., De Menezes, L. (1998)	Análisis factorial exploratorio Análisis Probit
38	Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins Jr., G.D., Gupta, N. (1998)	Análisis factorial exploratorio
39	Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S.	Análisis de regresión lineal
40	Lowe, J., Delbridge, R., Oliver, N. (1997)	
41	Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996)	Análisis de regresión lineal
42	Delery, J.E., Doty, D.H. (1996)	Análisis de regresión jerárquica
43	Macduffie, J.P. (1995)	Análisis de descriptivos y correlaciones Análisis de regresión lineal
44	Koch, M.J., McGrath, R.G. (1996)	Análisis de descriptivos y correlaciones Análisis de regresión lineal
45	Youndt, M.A., Snell, S.A.; Dean, J.E. y Lepak, D.P. (1996)	Análisis de descriptivos Análisis de regresión

Tabla 6.1: Revisión metodológica de la literatura. Elaboración propia

Observamos en la tabla 6.1 que la principal metodología para el análisis de los datos es el análisis de descriptivos y el método de la regresión lineal. Observamos también que de los 45 estudios analizados, solamente 7 de ellos utilizan la modelización por ecuaciones estructurales. Esto puede venir justificado por la complejidad de cálculo que conlleva este método de análisis. Podemos apreciar también que su uso se ha incrementado en los estudios realizados durante los últimos cinco años, lo que parece indicar que las nuevas tecnologías y la aparición de programas específicos como LISREL, EQS o AMOS, de práctica más amigable han facilitado su aplicación y uso (Byrne, 2009). La modelización por ecuaciones estructurales permite la explicación de relaciones más complejas, con variables latentes, y estudio simultáneo de relaciones de dependencia que no permiten otros métodos

de análisis (Luque, 2000). Todo ello ha dirigido a los investigadores a utilizar cada vez más las ecuaciones estructurales como forma de análisis de resultados. Siguiendo la misma tendencia, y según el tipo de análisis que nosotros pretendemos realizar, en el que nos proponemos examinar simultáneamente un conjunto de relaciones de dependencia, el modelo de ecuaciones estructurales es el que nos ofrece esta posibilidad y el que se revela como más indicado para conseguir nuestro objetivo.

6.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

En este apartado se realizará un estudio unidimensional, con el objetivo de resumir los aspectos más relevantes del comportamiento de las variables del estudio. Realizaremos un análisis descriptivo de cada variable, de manera que comprobaremos el grado de implantación de las prácticas de recursos humanos y la percepción que los empleados de la Administración Local tienen de sus comportamientos y resultados.

En el análisis descriptivo transformaremos los resultados a unos índices numéricos que suponen una descripción reduccionista y sintética. Las principales características que estudiaremos son: la tendencia central, la dispersión y la forma de distribución.

La tendencia central vendrá representada por la media, y nos indicará el valor que tienden a presentar los sujetos de la muestra (Camacho, 2000). Dado que nuestra muestra presenta variables ordinales deberíamos emplear la mediana, en lugar de la media aritmética, pero son bastantes los autores que consideran aceptable el empleo de esta medida de tendencia central para las variables ordinales, ya que nos indica de manera muy aproximada la preferencia de los sujetos de la muestra (Byrne, 2009). La dispersión la analizaremos mediante la desviación típica, que nos indicará el grado de agrupación que presentan los resultados, y por lo tanto nos proporcionará el grado de acuerdo que existe entre los sujetos de la muestra en sus respuestas. Para finalizar nos interesará conocer la forma de distribución de los resultados, para ello emplearemos la denominada distribución de frecuencias, en ella se calcula el número de veces que se repite un valor, que es la frecuencia absoluta, y el porcentaje de los casos que representa, que es la frecuencia relativa. En el caso de variables ordinales como las nuestras, utilizaremos para este análisis la gráfica de barras.

El análisis descriptivo de las variables se realizará de manera independiente para las diferentes variables: prácticas de recursos humanos, confianza organizacional, confianza interpersonal, compromiso, satisfacción laboral, esfuerzo en el trabajo, intención de

abandonar la organización, y rendimiento organizacional. En posteriores análisis se estudiarán las relaciones existentes entre las diferentes variables, con el fin de establecer vinculaciones entre ellas, mediante un análisis multivariante.

Tal y como hemos indicado, el fin que se pretende conseguir con el análisis actual es presentar y ordenar la información recogida sobre los diferentes indicadores que representan la Gestión de Recursos Humanos en los entes locales de nuestra muestra, en torno a las variables propuestas en el capítulo anterior.

Se trabajará con tres grupos de variables:

1. conjunto de prácticas de recursos humanos, que incluye las prácticas de:
 - a. contratación selectiva,
 - b. formación continua,
 - c. evaluación formal de desempeño,
 - d. retribución contingente,
 - e. autonomía,
 - f. trabajo en equipo,
 - g. comunicación interna,
 - h. seguridad en el trabajo,
 - i. promociones internas,
 - j. participación en la toma de decisiones.
2. Variables de Confianza
 - a. Confianza en la organización
 - b. Confianza interpersonal
3. Indicadores de rendimiento individual y organizacional
 - a. Compromiso organizacional
 - b. Satisfacción laboral
 - c. Voluntad de esfuerzo
 - d. Intención de permanecer en la organización
 - e. Resultados Organizacionales

6.2.1. PRÁCTICAS RECURSOS HUMANOS

Las prácticas de recursos humanos que se han descrito en la literatura e incluidas en la descripción de las variables se han analizado desde el punto de vista descriptivo, de manera

que observamos el grado de implantación de cada una de ellas en los once ayuntamientos analizados. Los resultados de sus medias y desviaciones estándar se pueden observar en la tabla 6.2., ordenadas de mayor a menor según el valor de la media.

Práctica de recursos humanos	Media	Desviación típica
Comunicación intradepartamental	5,42	1,367
Autonomía en el trabajo	5,23	1,382
Seguridad en el puesto de trabajo	5,20	1,725
Variedad tareas	4,78	1,561
Reconocimiento del trabajo	4,75	1,571
Oportunidades de Formación	4,69	1,485
Diferencias estatus	4,61	1,906
Contratación selectiva	4,57	1,885
Participación en la toma de decisiones	4,52	1,689
Trabajo en equipo	4,23	1,769
Retribución contingente	4,12	1,818
Evaluación Formal del desempeño	3,87	1,900
Promociones internas	3,40	1,740

Tabla 6.2: Medias y desviaciones estándares de las prácticas de recursos humanos

Como se puede apreciar, la práctica que goza de mayor implantación en los ayuntamientos analizados es la comunicación intradepartamental, relativa a información sobre el propio departamento y su funcionamiento que reciben los empleados. Que presenta una media de 5.42 y una desviación estándar de 1,3. Le sigue la autonomía en el puesto de trabajo, de manera que los empleados de los ayuntamientos se sienten con la discreción suficiente para asumir sus responsabilidades y tomar decisiones relativas a su puesto de trabajo. Esta práctica presenta una implantación media 5.23 con una desviación típica baja del 1.38%. En tercer lugar encontramos la seguridad en el trabajo, esta práctica se encuentra también bastante implantada en los ayuntamientos, aspecto que ya es reconocido públicamente y que se constata en la muestra recogida, ya que de media, se puntúa con un 5,2 en el grado de implantación aunque en este caso existe algo más de dispersión en la apreciación, ya que la desviación tipo se sitúa en 1,72. Por otro lado resulta interesante ver que las prácticas con menor implantación son las promociones internas con una media del 3,4 y una desviación tipo de 1,7, que nos indica que en la mayoría de entidades locales no existe una política de promoción interna formalizada y reconocida. Por otro lado, la evaluación formal del desempeño tampoco figura entre las prácticas habitualmente implantadas en los ayuntamientos con una media de 3,87 y una desviación del 1,9. La retribución contingente y

el trabajo en equipo también figuran entre las prácticas que menor implantación presentan entre los ayuntamientos de la muestra con medias de 4,12 y 4,23 respectivamente.

A partir de estos datos, realizamos un análisis ANOVA de una vía, para comprobar la diferencia entre las medias de los diferentes municipios. Este procedimiento estadístico nos permitirá comprobar el efecto de la variable independiente “municipio” y nos proporcionará, por un lado, lo que denominamos la variación intergrupos, y por otro lado la variación intragrupos. Al comparar estas diferencias nos permitirá valorar si las diferencias entre las medias de los grupos prevalecen sobre las diferencias entre los sujetos de cada grupo.

De nuestro análisis ANOVA, que se muestra en la tabla 6.3, podemos observar que la mayoría de las variables presentan una diferencia significativa entre las medias de los diferentes municipios analizados, ya que se observan valores de F con niveles de significación menores del 0,05. Con ello podemos afirmar que las únicas variables que no presentan una diferencia significativa según el municipio son las referidas a seguridad en el puesto de trabajo, retribución contingente y diferencias de estatus, todas ellas con niveles de significación superiores al 0,05. Esto resulta lógico, dado que estos aspectos son muy normativos y se encuentran muy estandarizados en la Administración Pública.

ANOVA			
	Media	F	Sig.
Oportunidades de Formación	7,506	3,691	,000
Comunicación intradepartamental	3,439	1,892	,046
Diferencias estatus	6,482	1,832	,055
Variedad tareas	4,668	1,974	,036
Trabajo en equipo	6,461	2,138	,022
Contratación selectiva	16,214	5,171	,000
Seguridad en el puesto de trabajo	3,944	1,339	,209
Promociones internas	6,806	2,344	,011
Retribución contingente	4,634	1,421	,170
Participación en la toma de decisiones	8,480	3,174	,001
Autonomía en el trabajo	4,246	2,314	,012
Reconocimiento del trabajo	6,773	2,911	,002
Evaluación Formal del desempeño	21,433	7,070	,000

Tabla 6.3: ANOVA de las variables dependientes según el municipio.

Si realizamos el mismo análisis con la variable relacionada con la posición jerárquica (Tabla 6.4) podemos observar que no son tan evidentes las diferencias significativas entre las respuestas dadas entre los diferentes grupos. Las variables de mayor diferencia significativa entre las medias de los grupos jerárquicos, las presentan las variables de retribución contingente, las promociones internas, la seguridad en el trabajo, la participación en la toma de decisiones, las oportunidades de formación y la autonomía en el trabajo. Mientras que las siete variables restantes no presentan diferencias significativas entre los grupos jerárquicos.

ANOVA			
	Media	F	Sig.
Oportunidades de Formación	5,042	2,353	,024
Comunicación intradepartamental	2,485	1,340	,231
Diferencias estatus	6,365	1,783	,090
Variedad tareas	1,566	,637	,725
Trabajo en equipo	2,772	,883	,520
Contratación selectiva	3,177	,892	,513
Seguridad en el puesto de trabajo	7,524	2,618	,012
Promociones internas	8,008	2,748	,009
Retribución contingente	12,016	3,867	,000
Participación en la toma de decisiones	7,214	2,618	,012
Autonomía en el trabajo	4,089	2,196	,034
Reconocimiento del trabajo	2,090	,844	,551
Evaluación Formal del desempeño	1,147	,313	,948

Tabla 6.4: ANOVA de las variables dependientes según la posición jerárquica

Si el análisis ANOVA lo realizamos con el resto de variables independientes no se aprecian diferencias significativas entre los diferentes grupos.

Finalmente, si hacemos el análisis teniendo en cuenta el tipo de contrato laboral que tienen los empleados no se aprecian diferencias significativas excepto, y como resulta lógico, en la variable seguridad del puesto de trabajo. De esta forma, las medias de respuesta a esta variable en el caso que los respondientes posean un contrato laboral de carácter temporal o eventual presentan unas medias de 3,68 y 3 respectivamente, que son significativamente inferiores a aquellos que poseen un contrato laboral fijo o de funcionario con medias de respuesta de 5 y 5,69 respectivamente.

6.2.2. CONFIANZA EN EL SISTEMA

Del análisis descriptivo proporcionado por las variables correspondientes a confianza en el sistema, observamos que en la mayoría de los casos los empleados se consideran bien tratados en su departamento u organización, presentando una media de 5,88 de valoración con una desviación tipo del 1,6. Observamos también que el 86,2% de los encuestados puntúan esta variable por encima de 4 puntos, y que el valor más frecuente (moda) es el 6 que aglutina el 37,5% de la muestra. En cuanto al mantenimiento de los compromisos que la organización adquiere frente a sus empleados la media de respuestas se sitúa en 4,91 con una desviación tipo de 1,4. Por lo tanto la percepción de confianza en este aspecto no es tan elevada como en la variable anterior, aunque es cierto que el 65% de los encuestados la valora por encima de 4 puntos. El valor moda de esta variable es 5 con un 26,6% de los casos. La satisfacción de las peticiones realizadas por los empleados en relación a la cantidad o tipo de tareas a realizar presenta una media de respuestas de 4,72 con una desviación tipo de 1,5. Esta variable presenta también valores en general elevados y el valor más frecuente es el 6 con un 26,6% de la muestra. El grado de compaginación de los intereses del departamento y los individuales presenta una media de 4,92 con una desviación de 1,5, por lo tanto también se valora positivamente por los encuestados, presentando como valor más frecuente el 6 con un 31,9% de la muestra. Finalmente y a la pregunta sobre si se considera necesario mejorar la gestión del departamento, un 59,2% de la muestra considera que la gestión es mejorable y otorga puntuaciones por encima de 4, siendo la media de las respuestas de 4,64 con una desviación del 1,6. Por lo tanto podemos concluir que, en general los encuestados de la muestra presentan una alta confianza en el sistema ofreciendo puntuaciones agregadas de media 5 y con una desviación tipo de 0,92 y con solo un 13,3% de los valores por debajo de 4.

Si analizamos ahora la confianza interpersonal, observamos que la mayoría de los valores se sitúan por encima de 4. En los que se refiere al grado de cumplimiento de las tareas por parte de los colegas, la media de las respuestas es de 5,09, con una desviación de 1,43. El grado de confianza en las habilidades y conocimientos de los compañeros también es elevado y presenta una media y desviación de 5,47 y 1,24 respectivamente, y en cuanto al volumen de trabajo asumido por los compañeros, el 56,6% de la muestra considera que sus compañeros realizan más trabajo del que les corresponde, situando la media en 4,7 y una desviación del 1,6. Por lo tanto si analizamos la variable agregada podemos decir que en general los empleados públicos de la muestra tienen confianza en sus compañeros de trabajo puntuando

ésta con una media de 5,08 y con una desviación del 1.17. Solamente el 14,8% puntúan esta variable por debajo de 4.

6.2.3. RESULTADOS INDIVIDUALES

A continuación analizaremos la valoración que los empleados de la muestra hacen de su propio rendimiento y el rendimiento de la organización.

En primer lugar la variable que se analiza es el **grado de satisfacción que el empleado presenta en relación al trabajo que realiza**. Observamos que el 61,9% de la muestra se encuentre altamente satisfecho con el trabajo que realiza, ya que presentan valores de entre 6 y 7 en esta variable. La media de la muestra a esta variable es de 5,56 con una desviación de 1,2.

En cuanto al **grado de compromiso** que presenta la muestra se observan que la mayoría de la muestra presenta un grado de compromiso elevado con la organización y el trabajo que realiza. De esta forma, encontramos que de media las personas que trabajan en las administraciones locales de la muestra puntúan en un 5,47 el orgullo de manifestar su pertenencia a la organización, y siendo sólo el 28,4% de la muestra que responde por debajo de 5 a esta cuestión. Por otro lado, se observa que los encuestados muestran cierta consciencia sobre la dificultad de mejorar en este tipo de organizaciones de manera que el 47,5% de la muestra considera necesario cambiar de organización para mejorar, puntuando esta variable con una media de 4,1. A la pregunta del grado de molestia que representa para ellos que alguien critique su departamento u organización, el 61,6% se siente muy molesto ante este hecho, y puntúan entre 6 y 7 esta variable, con una media de 5,57. También la mayoría de la muestra es reticente a cambiar de organización, aunque el funcionamiento de esta no sea todo lo adecuado que debería ser, en este sentido esta pregunta es valorada con 4,55 de media y una desviación de 1,8, situándose el 57% de la muestra como reticente a cambiar de organización (con valores superiores a 4). Si a esta cuestión se le añade el motivo económico, ahora un 59,3% de la muestra estarían predispuestos a abandonar la organización, evidenciando una cierta insatisfacción por el salario. Ante la cuestión de si el empleado se siente parte de la organización la respuesta continua siendo de compromiso con una media alta de 5,76 y una desviación 1,3, y con solamente un 6,3% de los encuestados que no se sienten parte del departamento (con valores inferiores a 4). Si lo que se desea saber es si el compromiso llega a recomendar la organización a algún amigo o conocido para

trabajar en ella, la respuesta también es alta con una media de 5,3, además un 76% de los empelados lo recomendarían con valores por encima de 4. Finalmente a la mayoría de la muestra le complace saber que su aportación al departamento es satisfactoria, siendo solo un 2,8% de la muestra que no lo valora y presenta valores inferiores a 4, mientras que el 80,6% opina que se siente altamente satisfecho de saber que su trabajo es una buena aportación a la organización (con valores de 6 y 7).

Si analizamos de manera agregada estas variables observamos que el grado de compromiso de los empleados públicos locales es alto con una media de 5,53 y una desviación tipo de 0,94. También observamos que solamente el 6,4% de la muestra no se siente comprometido en general, presentando valores inferiores a 4, y un 30% se encuentra muy comprometido con valores de 6 y 7 en el grado de compromiso total.

En relación al esfuerzo se observa que en la mayoría de los casos y variables, el esfuerzo reconocido por los empleados es elevado. En todas las variables que lo representan las medias se sitúan en valores por encima del 5. De esta manera la ayuda desinteresada a los compañeros de trabajo se puntúa con una media de 5,9, reconociendo solamente el 1,3% de la muestra que no acostumbra a hacerlo. A las cuestiones relativas a la predisposición a quedarse fuera del horario laboral, realizar sugerencias para mejorar el funcionamiento organizativo y la voluntariedad de realizar tareas adicionales, la mayoría de los encuestados, más del 70% se valoran por encima del 4, y por lo tanto se muestran predispuestos a ello, las medias de estas variables son 5,4; 5,9 y 5,1 respectivamente, y sus desviaciones típicas de 1,6; 1,1 y 1,5. En cuanto al esfuerzo que están dispuestos a realizar en formación, la mayoría de los encuestados muestran una alta predisposición, siendo alta o muy alta en un 72% de los casos. La media de esta variable es de 5,89. Si lo que cuestionamos es el tiempo de trabajo aprovechado, solo un 1,9% considera que no aprovecha el tiempo puntuando con valores inferiores a 4, mientras que un 80% de la muestra considera que lo aprovecha al máximo con valores de respuesta de 6 y 7. Relacionado también con el tiempo dedicado al trabajo, un 70% de la muestra considera que cumple con los horarios y descansos estipulados otorgando a esta cuestión una puntuación media de 5,84 con una desviación tipo del 1,16.

En general y considerando el grado de esfuerzo de manera agrada obtenemos que la muestra de trabajadores de ayuntamientos obtenida considera que su nivel de esfuerzo para con la organización es alto presentando una media de 5,8 y una desviación de 0,73. Además el 88% de la muestra considera que se esfuerza en el puesto de trabajo y con la organización.

Finalmente, y en relación a la intención de abandonar la organización, observamos que la respuesta media es de 5,79, y que solamente el 9,4% de la muestra no le importaría el tener que abandonar la organización, puntuando por debajo del 4 a esta cuestión.

6.2.4. RESULTADOS EMPRESARIALES

Por último analizaremos los descriptivos de los resultados empresariales, que al igual que el resto de la investigación se realizará desde el punto de los empleados. En este sentido y como respuesta a si se considera que el servicio que proporciona el departamento es excelente, el 77,6% de la muestra esta de acuerdo o muy de acuerdo en que el servicio que ofrece el departamento es excelente, y la media de los valores otorgados es de 5,35. En cuanto a la eficiencia económica del departamento, la percepción de los empleados es que es eficiente económicamente y lo afirman con un valor medio de 4,84, y una desviación tipo de 1,4. Si les preguntamos sobre si los usuarios tienen alguna razón de queja sobre el servicio que reciben, la mayoría de la muestra considera que no hay motivos de quejas y se muestran de acuerdo con esta afirmación puntuando con una media de 4,87, aunque es importante tener en cuenta que un 39.6% de la muestra puntúa con un valor de 4 o inferior el grado de acuerdo con esta afirmación. Si la pregunta se refiere al rendimiento general del departamento, la respuesta de los encuestados presenta un grado de acuerdo medio de 5,31, siendo la respuesta mayoritaria el valor 6 que lo señalan el 36,6% de la muestra.

Por lo tanto, y considerando de manera agregada el rendimiento de la organización, percibida por sus propios empleados, podemos decir que los empleados de los ayuntamientos consideran que el rendimiento de los entes locales es alto con un valor medio de 5,08 de media, y donde solamente el 12,3% de la muestra se siente en desacuerdo (con valores inferiores a 4) y considera no adecuado el rendimiento organizacional.

6.3. ANÁLISIS BIVARIANTE

A continuación, y mediante un análisis bivalente se establecerán las relaciones entre variables. En nuestro caso emplearemos el coeficiente de correlación de Pearson (r), ya que este estadístico es adecuado cuando lo que deseamos medir es la magnitud y el signo de la relación lineal entre variables cuantitativas. Cuanto más se acercará a 1 en valor absoluto,

mayor será la relación entre variables. Este coeficiente r se interpreta como el porcentaje de varianza común entre las variables que relaciona.

Para realizar este análisis, utilizaremos como variables las que se obtienen de agregar los resultados y que proporcionan una medida aditiva de las diferentes variables correspondientes a cada epígrafe de nuestro estudio (ver Guest, 1999, Gould-Williams 2003), de manera que se dispone de las siguientes variables agregadas:

Variable agregada
Prácticas de recursos humanos
Confianza en el sistema
Confianza Interpersonal
Satisfacción
Intención de permanencia
Compromiso
Esfuerzo
Resultados organizativos

Tabla 6.5: Variables agregadas para el estudio bivalente

Una vez establecidas las variables agregadas realizaremos el análisis bivalente entre los antecedentes y los resultados de la confianza y el compromiso organizacional, que se puede observar en la tabla 6.6.

Vamos a tratar la confianza en el sistema y la confianza interpersonal como dimensiones separadas de confianza, y ello queda justificado ante la correlación suficientemente baja que existe entre ellas ($r= 0.271$). Observamos también en la tabla que el empleo de determinadas prácticas de recursos humanos presentan un índice de correlación significativo con siete variables entre las que destacan: la confianza en el sistema ($r= 0.673$), el compromiso ($r= 0.569$), la satisfacción en el trabajo ($r= 0.533$) y los resultados organizativos ($r= 0.446$). Estos resultados son consistentes con lo estudios realizados.

En cuanto a la percepción de los resultados organizativos, observamos en la tabla de correlaciones que éstos están relacionados también con siete variables. Estas son en orden descendente de relación: el compromiso ($r= 0.554$), la satisfacción en el trabajo ($r= 0.456$),

confianza en el sistema ($r= 0.448$), prácticas de recursos humanos ($r= 0.446$), esfuerzo ($r= 0.402$), voluntad de permanencia ($r= 0.385$) y confianza interpersonal ($r= 0.352$).

También observamos que existe una correlación entre el compromiso de los empujados con la organización y las demás variables. Cabe destacar las correlaciones existentes entre el compromiso y la satisfacción laboral ($r= 0.579$), el compromiso y el esfuerzo que el empleado esta dispuesto a llevar a cabo por la organización ($r= 0.571$), y el compromiso y el empleo de las prácticas de recursos humanos ($r= 0.569$). También se observa una correlación entre el compromiso y la confianza, aunque cabe destacar que la correlación entre variables es más fuerte en el caso de la confianza en el sistema ($r= 0.543$) que en el caso de la confianza interpersonal ($r= 0.352$).

Por otro lado cabe destacar que no se aprecia correlación alguna entre las variables independientes relativas al género, estatus, edad, antigüedad y tipo de contratación, con el compromiso, la confianza o los resultados organizativos. Aunque la variable que recoge la dimensión del ayuntamiento si que presenta algunas correlaciones. La correlación más significativa se aprecia entre el tamaño del municipio y el esfuerzo realizado por los empleados, parece ser que los ayuntamientos más pequeños presentan una mayor esfuerzo de los empleados. Otras correlaciones aunque con un grado de significación menor (0.05) se observan con el compromiso, la satisfacción laboral, la confianza interpersonal y los resultados organizativos.

	Media	Rend. Org.	Compr.	Rend.Ind	Satisf	Vol. Perm	Conf. Sist.	Conf. Interper.	Antig.	PRH	Estatus	Genero	Tipo contr.	Edad
Rend. Org.	5,0806	1	,554**	,402**	,456**	,385**	,448**	,352**	,008	,446**	,000	,130*	,075	-,021
Compr	5,5313	,554**	1	,571**	,579**	,525**	,543**	,307**	,050	,569**	-,054	,155**	,068	-,021
Rend.Ind	5,8400	,402**	,571**	1	,485**	,322**	,429**	,239**	-,067	,372**	-,034	,263**	,105	-,103
Satisf	5,56	,456**	,579**	,485**	1	,474**	,416**	,225**	-,074	,533**	-,030	,222**	,029	-,086
Perm	5,79	,385**	,525**	,322**	,474**	1	,324**	,171**	,045	,340**	,056	,169**	-,106	-,020
Conf. Sist.	5,0259	,448**	,543**	,429**	,416**	,324**	1	,271**	-,005	,673**	-,043	,158**	,078	-,048
Conf. Inter	5,0841	,352**	,307**	,239**	,225**	,171**	,271**	1	,051	,254**	,003	,178**	,019	,061
Antig.	2,5000	,008	,050	-,067	-,074	,045	-,005	,051	1	,010	-,147**	-,109	-,421**	,631**
PRH	4,5450	,446**	,569**	,372**	,533**	,340**	,673**	,254**	,010	1	-,144*	,083	-,013	-,070
Estatus	6,5344	,000	-,054	-,034	-,030	,056	-,043	,003	-,147**	-,144*	1	-,047	-,024	-,118*
Genero	1,6156	,130*	,155**	,263**	,222**	,169**	,158**	,178**	-,109	,083	-,047	1	-,089	-,177**
Tipo contr.	1,5938	,075	,068	,105	,029	-,106	,078	,019	-,421**	-,013	-,024	-,089	1	-,209**
Edad	2,2906	-,021	-,021	-,103	-,086	-,020	-,048	,061	,631**	-,070	-,118*	-,177**	-,209**	1

** . Correlación es significativa a nivel del 0.01 (2-colas).

* . Correlación es significativa a nivel del 0.05 (2-colas).

Tabla 6.6: Matriz de Correlaciones de Pearson entre antecedentes y resultados entre las variables de la investigación

6.4 ANÁLISIS MULTIVARIANTE DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

La regresión múltiple y el análisis factorial son herramientas muy poderosas que permiten tratar un amplio espectro de cuestiones prácticas y teóricas, pero que presentan una limitación común: cada técnica puede examinar solamente una relación al mismo tiempo. Como nuestro objetivo es aumentar al máximo la capacidad explicativa y la eficacia estadística, y nos proponemos examinar simultáneamente un conjunto de relaciones de dependencia, el modelo de ecuaciones estructurales nos proporciona esta posibilidad. De hecho, este modelo resulta particularmente útil cuando una variable dependiente se convierte en variable independiente en ulteriores relaciones de dependencia (Hair *et al.*, 1999). En este enfoque de análisis de datos se analiza la covarianza entre las variables observadas con el fin de obtener información sobre los constructos subyacentes latentes del modelo (Byrne, 2009).

El modelo de ecuaciones se distingue por dos características: por un lado, estimaciones de dependencia múltiple y cruzada, y por otro, la capacidad de representar conceptos que no han sido observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación (Hair *et al.*, 1999). Nuestra investigación se beneficiará de la primera de las características mencionadas del modelo e intentaremos utilizar las prácticas de recursos humanos para predecir la confianza de los empleados públicos locales, y a la vez, utilizar esta variable para predecir el compromiso y la satisfacción de los empleados. Finalmente también se pretende analizar el impacto de la satisfacción y el compromiso en los resultados, tanto individuales como organizativos. Por lo tanto, vemos como las variables dependientes se transforman posteriormente en variables independientes, y algunas de las variables pueden afectar a las variables dependientes pero con efectos distintos. El modelo estructural nos permitirá expresar las relaciones entre estas variables.

Existen dos tipos de análisis de factores: el análisis factorial exploratorio (EFA) y el análisis factorial confirmatorio (CFA). El primero de ellos se emplea cuando los vínculos entre las variables observadas y latentes son desconocidos o inciertos, mientras que el CFA es apropiado cuando se dispone de conocimientos sobre cuál será la estructura subyacente de relaciones entre las variables (Byrne, 2009).

Para nuestra investigación seguiremos una estrategia de modelización confirmatoria, donde plantearemos un modelo que deseamos confirmar y mediante las ecuaciones estructurales se evaluará su significación estadística.

Para la modelización de las ecuaciones estructurales de nuestra investigación, seguiremos siete pasos descritos en Hart *et al.*, (1999):

1. Desarrollo del modelo basado en la teoría
2. Construcción del diagrama de secuencias de las relaciones causales
3. Conversión del diagrama de secuencias en conjunto de modelos y relaciones estructurales
4. Elegir el tipo de matriz de entrada y estimación del modelo propuesto
5. Evaluación de la identificación del modelo estructural
6. Evaluación de los criterios de calidad del ajuste
7. Interpretación y modificación del modelo, en caso de estar teóricamente justificado.

6.4.1. DESARROLLO DEL MODELO BASADO EN LA TEORÍA

Partiremos del modelo presentado para nuestra investigación y que representa las relaciones entre las variables, y a partir de él elaboraremos el diagrama de secuencias.

Este modelo que ya ha sido explicado en anteriores capítulos de esta tesis, establece la relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, utilizando como variables mediadoras la confianza, el compromiso y los resultados en los comportamientos de los empleados. El modelo del que se parte es el presentado por Den Hartog *et al.* (2004), modificado según las aportaciones del estudio realizado por Gould-Williams (2003) en el ámbito de la Administración Local (Figura 6.1). A partir de este modelo, en el capítulo correspondiente al objetivo de la tesis se establecieron diferentes hipótesis que serán las que nos servirán para determinar las diferentes relaciones causales entre variables. Por lo tanto, y siguiendo lo que ya se ha comentado con anterioridad partiremos de una estrategia de análisis de modelización confirmatoria.

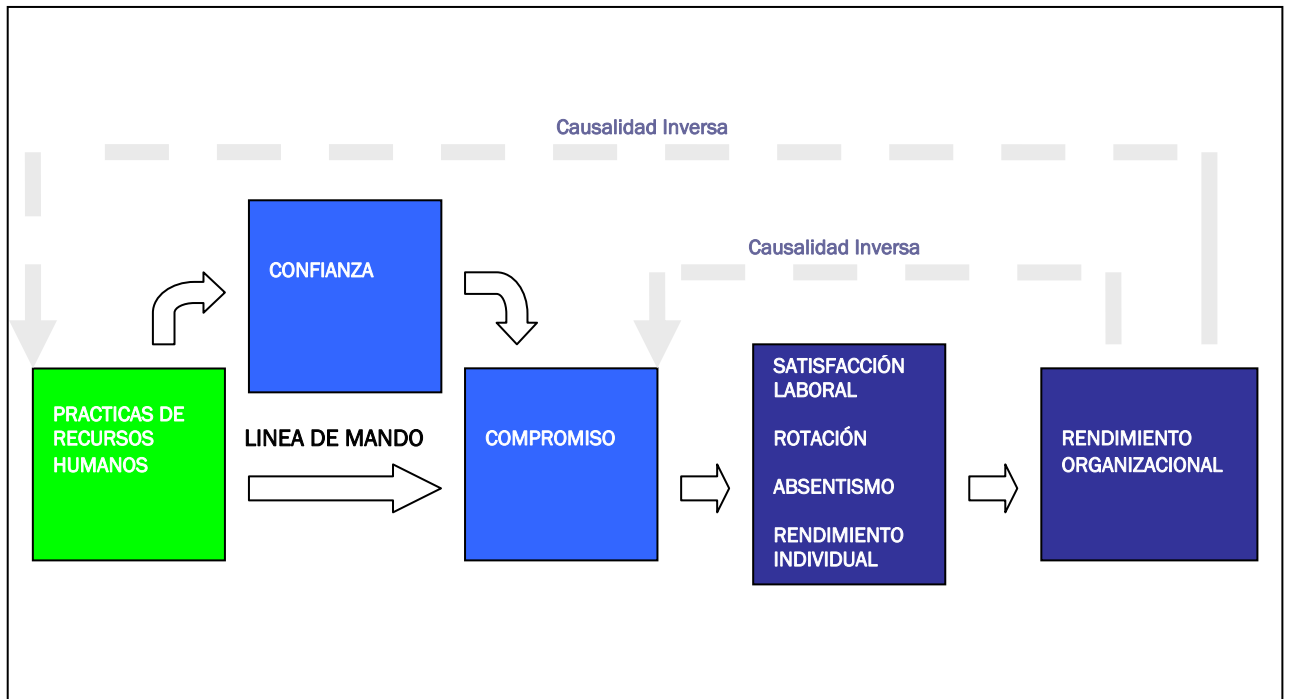


Figura 6.1: Modelo de la investigación. Elaboración propia a partir de Den Hartog et al. (2004)

Tal y como hemos explicado en el análisis de la literatura, existen diferentes modelos que explican estas relaciones. Dentro de la administración pública, el modelo que seguimos es el expuesto de Gould-Williams (2003). Las diferentes variables de nuestro modelo son: las prácticas de recursos humanos, la confianza, el compromiso, la satisfacción laboral, el absentismo, la rotación laboral, los resultados individuales y los resultados organizativos.

Nuestro modelo establece las siguientes relaciones:

1. La confianza en el sistema depende de las prácticas de recursos humanos de la organización.
2. El compromiso organizacional depende de la confianza en el sistema, y las prácticas de recursos humanos
3. La satisfacción laboral está relacionada con las prácticas de recursos humanos y la confianza en el sistema
4. La satisfacción y el compromiso afectan a la rotación
5. El absentismo se relaciona con el compromiso y la satisfacción laboral
6. El rendimiento individual de los empleados se relaciona con las prácticas de recursos humanos, el compromiso y la confianza en el sistema

7. El compromiso, la satisfacción laboral, el absentismo, la rotación, y el rendimiento individual son resultados de recursos humanos
8. Los resultados en los recursos humanos afectan al rendimiento organizacional

A continuación se muestra el resumen de estas relaciones que dan lugar a las hipótesis del modelo y que coinciden con parte de las hipótesis de la tesis:

- **H2.1.** El empleo de determinadas prácticas de recursos humanos tiene una relación positiva con la confianza que se genera en los empleados
- **H2.2.** Existe una relación positiva entre la confianza de los empleados en la organización y el compromiso que éstos tienen con ella.
- **H3.1.** El uso de determinadas prácticas de recursos humanos incrementa el compromiso de los empleados en las organizaciones públicas.
- **H3.2.a.** Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral en los empleados de las administraciones públicas.
- **H3.2.b.** Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral en las administraciones públicas.
- **H3.2.c.** Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral en los empleados de las administraciones públicas.
- **H3.2.d.** Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento individual de los empleados de las administraciones públicas
- **H3.3.a.** El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral
- **H3.3.b.** El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral
- **H3.3.c.** El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral
- **H3.3.d.** El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento laboral
- **H4.1.a.** Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento organizacional
- **H4.1.b.** Existe una relación negativa entre el absentismo laboral y el rendimiento organizacional
- **H4.1.c.** Existe una relación negativa entre la intención de abandonar la organización y el rendimiento organizacional
- **H4.1.d.** Existe una relación positiva entre el rendimiento individual y el rendimiento organizacional

- **H4.2** Existe una relación positiva entre el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional

6.4.2. CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA DE SECUENCIAS DE RELACIONES CAUSALES

Una vez expresado el modelo en términos de relaciones entre variables, vamos a representar estas relaciones de manera gráfica mediante el denominado diagrama de secuencias. Este diagrama nos permitirá establecer no solo las relaciones predictivas entre constructos (relaciones variable dependiente-independiente), sino que a la vez nos permitirá establecer las relaciones asociativas (correlaciones) entre los constructos.

En nuestro caso tenemos como constructos exógenos, aquellos que no son explicados por ninguna de las variables del modelo: las prácticas de recursos humanos. Los constructos endógenos, aquellos que se predicen mediante uno o más constructos, son: La confianza en el sistema, la confianza interpersonal, el compromiso, el rendimiento individual, la rotación, el absentismo, la satisfacción laboral y el rendimiento organizacional.

En la tabla 6.7 se muestran los diferentes constructos del modelo y su equivalencia como variable del modelo parte de las hipótesis explicadas en el apartado anterior:

Constructos exógenos		Constructos endógenos	
PRH	X ₁	Confianza institucional	Y ₁
		Compromiso	Y ₂
		Satisfacción laboral	Y ₃
		Absentismo	Y ₄
		Rotación	Y ₅
		Rendimiento individual	Y ₆
		Rendimiento organizativo	Y ₇

Tabla 6.7: Constructos exógenos y endógenos del modelo hipotético

La teoría que avala el modelo es la que se presenta en la tabla 6.8:

Hipòtesis	Variables independientes	Variables dependientes	Artículo
H2.1	PRH	Confianza	Den Hartog <i>et al.</i> , (2004), Gould-Williams (2003), Nyham (2002)
H2.2	Confianza	Compromiso	Gould-Williams (2003), Nyham (2002)
H3.1	PRH	Compromiso	Den Hartog <i>et al.</i> , (2004), Gould-Williams (2003), Green <i>et al.</i> (2006), Katou (2011), Hope-Hailey (2011)
H3.2a	PRH	Satisfacción laboral.	Green <i>et al.</i> (2006), Macky y Boxall (2008)
H3.2b	PRH	Absentismo.	Bakker <i>et al.</i> (2003)
H3.2c	PRH	Rotación	Rehman <i>et al.</i> (2011), Allen <i>et al.</i> (2002)
H3.2d	PRH	Rendimiento individual.	Den Hartog <i>et al.</i> , (2004), Gould-Williams (2003), Green <i>et al.</i> (2006), Datta <i>et al.</i> (2005)
H3.3a	Compromiso	Satisfacción laboral	Aryee <i>et al.</i> (2002)
H3.3b	Compromiso	Absentismo.	Bakker <i>et al.</i> (2003)
H3.3c	Compromiso	Rotación	Rehman <i>et al.</i> (2011) + Ohana <i>et al.</i> (2010), Allen <i>et al.</i> (2002)
H3.3d	Compromiso	Rendimiento individual.	Den Hartog <i>et al.</i> , (2004), Gould-Williams (2003), Green <i>et al.</i> (2006), Katou (2011)
H4.1a	Satisfacción Laboral	Resultados Organizacionales	Katou (2011)
H4.1b	Absentismo	Resultados Organizacionales	Katou (2011)
H4.1c	Rotación	Resultados Organizacionales	Katou (2011)
H4.1d	Rendimiento individual.	Resultados Organizacionales	Den Hartog <i>et al.</i> , (2004), Katou (2011)
H4.2	Compromiso	Resultados Organizacionales	Green <i>et al.</i> (2006), Gould-Williams (2003), Katou (2011),

Tabla 6.8: Relación entre las hipótesis formuladas y los autores que las avalan

A la vista de los constructos y de la teoría que avala el modelo i que se muestra en la tabla 6.8 planteamos el diagrama de secuencias de relaciones causales entre nuestras variables que se muestra en la figura 6.2:

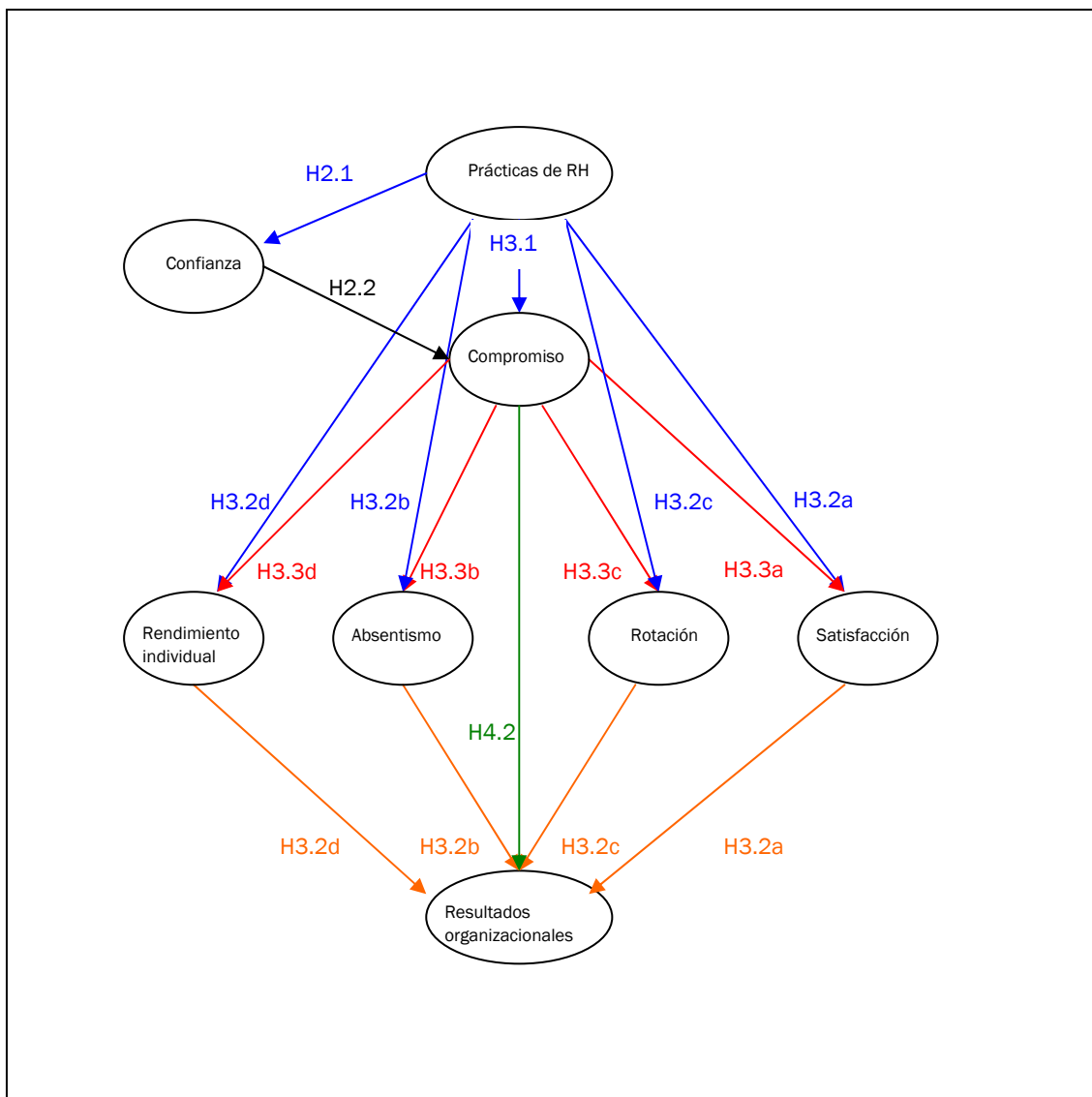


Figura 6.2: Modelo hipotético de ecuaciones estructurales de la investigación. Fuente: elaboración propia

Si transformamos el diagrama de secuencias anterior, según la analogía mostrada en la tabla 6.7, obtenemos el siguiente diagrama de secuencias:

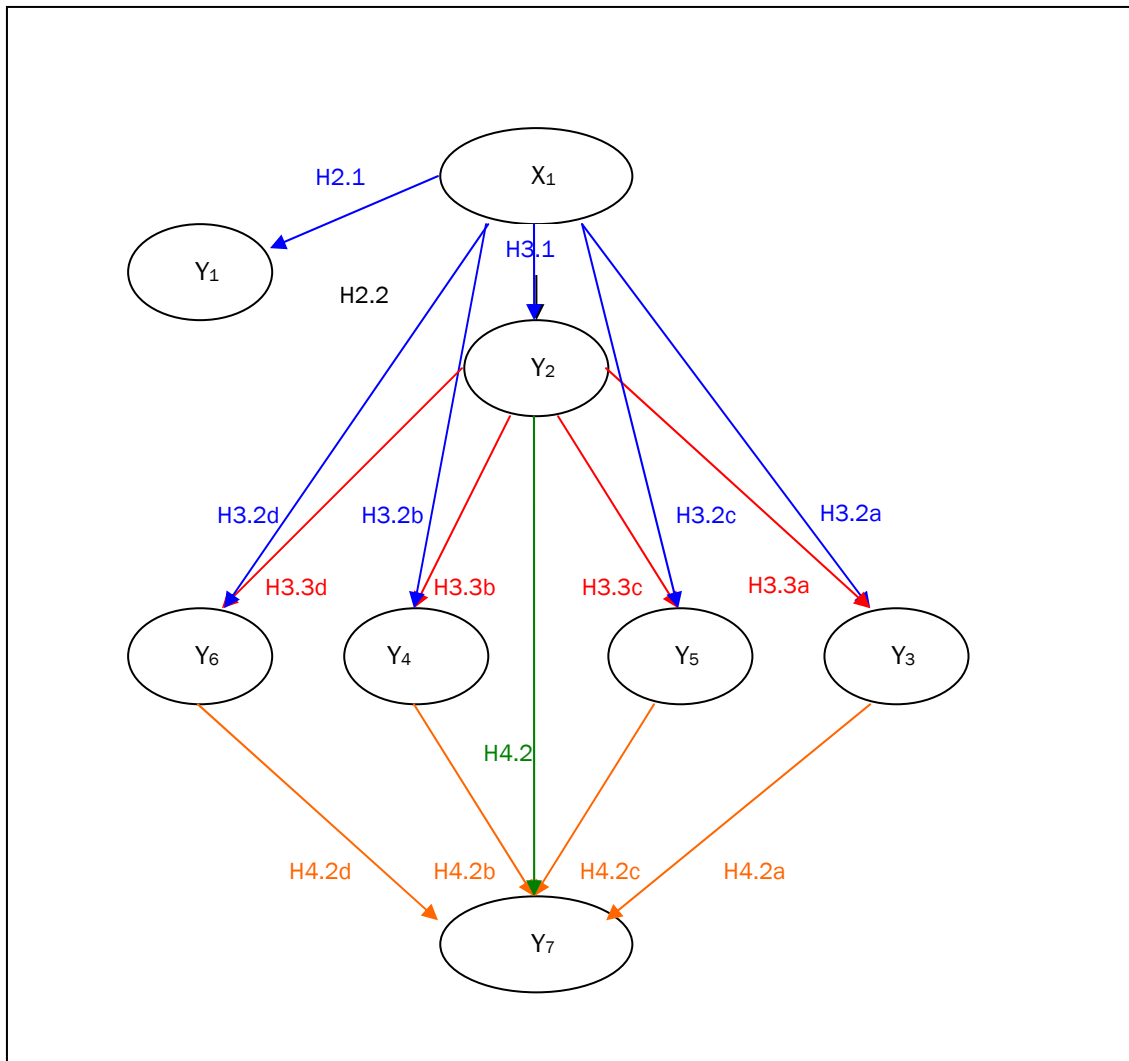


Figura 6.3: Modelo hipotético de ecuaciones estructurales de la investigación. Fuente: elaboración propia

En la tabla 6.9 se muestran las relaciones causales representadas por el diagrama de secuencias.

Ecuación	Variables independientes	Variables dependientes
1	X ₁	(Y ₁) Confianza en el sistema
2	X ₁ ; Y ₁	(Y ₂) Compromiso
3	X ₁ ; Y ₂	(Y ₃) Satisfacción Laboral
4	X ₁ ; Y ₂	(Y ₄) Absentismo
5	X ₁ ; Y ₂	(Y ₅) Rotación Laboral
6	X ₁ ; Y ₂	(Y ₆) Rendimiento Individual
7	Y ₂ ; Y ₃ ; Y ₄ ; Y ₅ ; Y ₆	(Y ₇) Resultados organizacional

Tabla 6.9: Medias y desviaciones estándares de las prácticas de recursos humanos

6.4.3. CONVERSIÓN A UN CONJUNTO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES Y ESPECIFICACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Una vez desarrollado el modelo teórico y representado en un diagrama de secuencias, ya podemos especificar el modelo en términos más formales. Ello lo haremos mediante un conjunto de ecuaciones estructurales que vinculan los constructos, el modelo de medida que especifica cuáles son las variables que miden los constructos y las matrices que establecen las correlaciones entre constructos o variables. El objetivo final será establecer un vínculo entre las definiciones operacionales de los constructos con la teoría para conseguir proporcionar el contraste empírico apropiado.

6.4.3.1. Especificación del modelo estructural

Para trasladar nuestro diagrama de secuencias a un conjunto de ecuaciones estructurales utilizaremos nuestra tabla de relaciones causales (Tabla 6.10). De manera que cada constructo endógeno representa una ecuación separada, y las variables predictoras son todos los constructos desde los cuales salen flechas que apuntan hacia la variable endógena o dependiente. Para cada efecto supuesto, estimamos un coeficiente estructural, al que denominaremos b_{jm} , donde j corresponde a cada constructo endógeno y m a la variable predictoras a la que acompaña. De esta manera, nuestro modelo se representa de la manera siguiente:

Ecuación	Variables Endógenas	=	Variables Exógenas	+	Variables Endógenas	Error
1	Y_1	=	$b_1 X_1$			ϵ_1
2	Y_2	=	$b_2 X_1$	+	$b_3 Y_1$	ϵ_2
3	Y_3	=			$b_4 Y_2 + b_5 Y_3$	ϵ_3
4	Y_4	=			$b_6 Y_2 + b_7 Y_3$	ϵ_4
5	Y_5	=			$b_8 Y_2 + b_9 Y_3$	ϵ_5
4	Y_6	=			$b_{10} Y_2 + b_{11} Y_3$	ϵ_6
7	Y_7	=			$b_{12} Y_2 + b_{13} Y_3 + b_{14} Y_4 + b_{15} Y_5 + b_{16} Y_6$	ϵ_7

Tabla 6.10: Conjunto de ecuaciones estructurales asociado al diagrama de secuencias del modelo

6.4.3.2. Especificación del Modelo de medida

A continuación vamos a definir en términos específicos el modelo de medida. Las variables observadas que obtenemos a partir de nuestra encuesta son los denominados indicadores en el modelo de medida, y los utilizaremos para medir los constructos latentes o factores de nuestro modelo. Para determinar el número de indicadores de cada constructo nos hemos remitido a la literatura existente y ya previamente referenciada. El número de indicadores de un constructo es variable, pero tres es el número mínimo preferido de indicadores, ya que con menos indicadores aumentan las posibilidades de alcanzar una solución no factible (Hair et al., 1999). No se establece el número máximo de indicadores, pero a efectos prácticos, la mayoría de constructos deberían estar representados por entre cinco y ocho indicadores. En nuestro caso, la mayoría de constructos cumplen con esta premisa, excepto el caso de las prácticas de recursos humanos que se describen mediante trece indicadores. En la tabla 6.11 se muestran los indicadores que configuran el constructor exógeno correspondiente a las prácticas de recursos humanos.

Constructos exógenos		Indicadores	
PRH	X ₁	Formación y desarrollo	PR1
		Contratación selectiva	PR2
		Evaluación del desempeño	PR3
		Promociones internas	PR4
		Retribución contingente	PR5
		Diseño del puesto de trabajo amplio y variado	PR6
		Trabajo en equipo	PR7
		Autonomía	PR8
		Participación en la toma de decisiones	PR9
		Seguridad laboral	PR10
		Comunicación	PR11
		Diferencias de estatus	PR12

Tabla 6.11: Indicadores del constructor exógeno

En la tabla 6.12 se presentan los indicadores que determinan los constructos exógenos de nuestro modelo hipotético planteado inicialmente.

Constructos endógenos		Indicadores	
Confianza en el sistema	Y ₁	Trato	Conf1
		Mantenimiento de los compromisos	Conf2
		Compaginar intereses	Conf 3
Compromiso	Y ₂	Orgullo de pertenencia	Comp1
		Molestia por criticas a organización	Comp2
		Sentimiento de pertinencia	Comp3
		Satisfacción por el esfuerzo	Comp4
		Recomendaciones	Comp5
		Satisfacción por la aportación a la organización	Comp6
Satisfacción laboral	Y ₃	Satisfacción general	Sat1
		Satisfacción por el reconocimiento	Sat2
		Satisfacción de peticiones	Sat3
Absentismo	Y ₄	Aprovechamiento de la jornada laboral	Abs1
		Descansos	Abs2
Rotación	Y ₅	Cambio para mejorar profesionalmente	Rot1
		Cambio por mal funcionamiento organizativo	Rot2
		Cambio por mejora económica	Rot3
		Predisposición al cambio	Rot4
Rendimiento individual	Y ₆	Incremento de la jornada laboral	RI1
		Sugerencias de mejora	RI2
		Realización de más tareas de las adjudicadas	RI3
		Búsqueda de información y acciones para mejorar la ejecución del trabajo	RI4
		Mejora continua	RI5
Rendimiento Organizacional	Y ₇	Servicio proporcionado	RO1
		Eficiencia económica	RO2
		Satisfacción usuario	RO3
		Aprovechamiento de recursos	RO4
		Alto rendimiento	RO5

Tabla 6.12: Indicadores de los constructos endógenos

6.4.3.3. Evaluación de las escalas de medida

Una vez que el modelo ha sido especificado, y antes de probar las relaciones significativas del modelo estructural debemos demostrar que el modelo cumpla con las propiedades

psicométricas requeridas de validez y fiabilidad (Fornell y Larcker, 1981). Por lo tanto un paso preliminar importante en el análisis de modelos con variables latentes es probar primero la validez del modelo de medida antes de evaluar el modelo estructural (Byrne, 2010). Según ello, se procederá a llevar a cabo un análisis factorial confirmatorio que pruebe la validez de los indicadores y factores.

En relación a la validez deberemos tener en cuenta:

- la validez convergente: consiste en evaluar la fiabilidad de cada indicador de medida con el factor que se relaciona. Es decir, si los indicadores que definen un factor lo hacen adecuadamente, y a la vez que no presenten vínculos con otros factores del modelo.
- la validez divergente: este criterio está relacionado con los parámetros del modelo, y analiza que las covarianzas existentes entre ellos sean lo más lejanas a 1, ya que ello indicaría que los dos factores se aproximan mucho y uno de ellos debería ser eliminado.

Para validar nuestro modelo de medida deberemos introducir por un lado, los factores del modelo y sus indicadores, relacionados mediante una flecha desde el factor (variable latente) hasta el indicador (variable observada), estableciendo así su varianza, con el fin de evaluar la validez convergente. Por otro lado, relacionaremos todos los factores entre sí, mediante flechas dobles que representarán sus covarianzas, y evaluaremos de esta forma la validez divergente del modelo. Gráficamente podemos observar estas relaciones en el diagrama que se muestra en la figura 6.4.

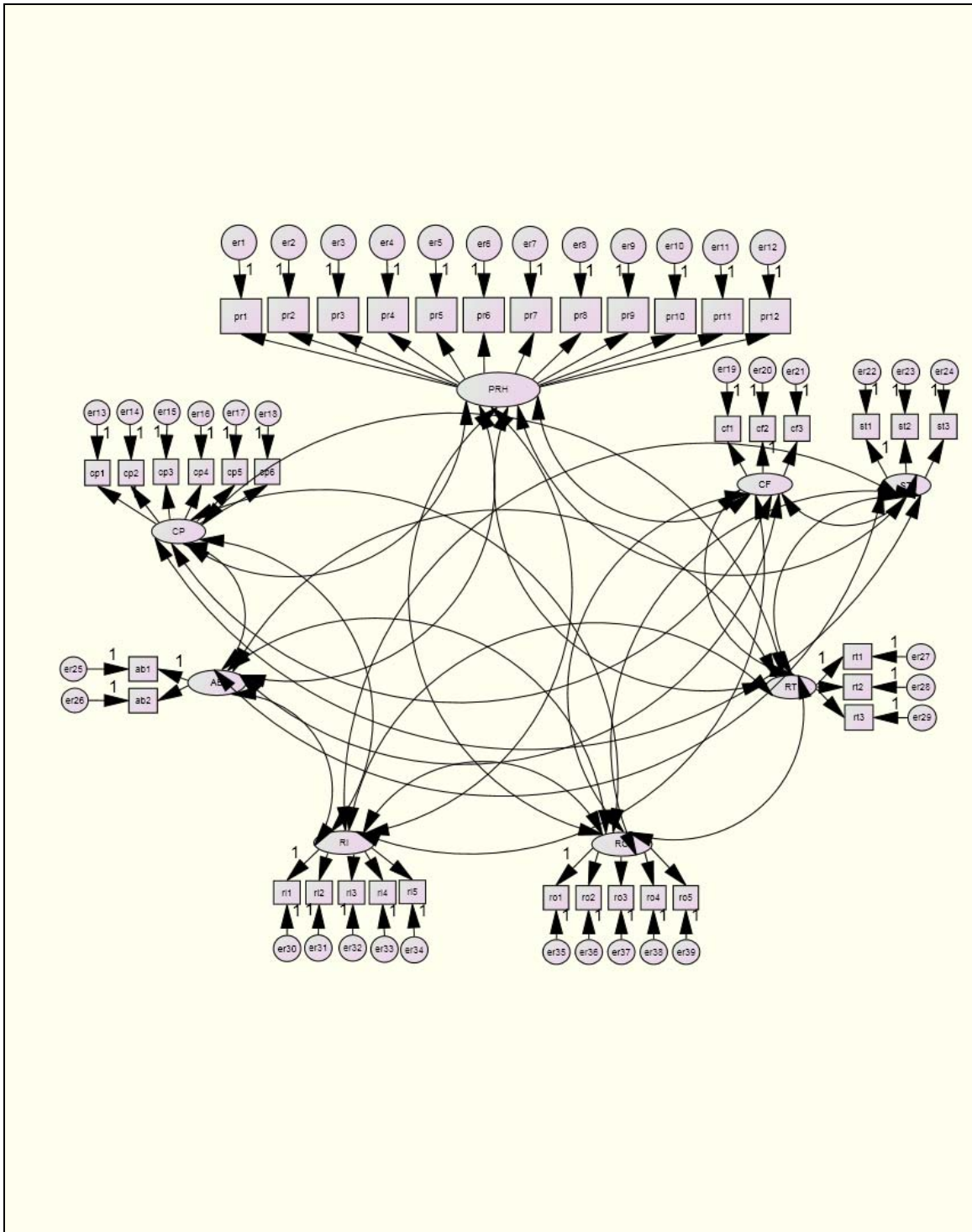


Figura 6.4 AMOS Graphics: modelo hipotético de medida.

Al calcular los parámetros del modelo observamos que la solución no es admisible. Lo cual significa que o bien, alguna de las varianzas estimadas es negativa, o bien que alguna de las variables exógenas tiene una matriz de covarianzas que no es definida positiva, sugiriendo que el modelo no es válido o que la muestra es demasiado pequeña (Jöreskog & Sörbom, 1984). Dado que la muestra es suficientemente grande, ello nos lleva a pensar que debemos reformular el modelo. Para ello se analizan los diferentes constructos y se eliminan del modelo hasta dar con el que proporciona una solución admisible. En nuestro caso el modelo es válido si eliminamos la variable satisfacción.

Llegado a este punto volvemos a estimar el modelo por el método de robustez máxima sobre la matriz de varianzas y la covarianzas, y los índices de bondad del ajuste indican que roza los mínimos aceptables, con valores de χ^2 elevados y CFI algo bajos. ($\chi^2 = 1198,611$; gl = 539; CFI = 0,853; RMSEA = 0,062). Ello puede indicar que existen indicadores que deberían de eliminarse del modelo.

Procederemos a analizar la validez convergente del modelo mediante el estudio de los valores de carga de los indicadores sobre las variables latentes. Para ello, calculamos los parámetros estimados y analizamos su significación (tabla 6.13). La prueba estadística aplicada por AMOS es el ratio crítico, que representa el parámetro estimado dividido por su error estándar; éste opera como un z-estadístico probando que la estimación es estadísticamente diferente de cero. Por este motivo, el ratio crítico debe presentar un valor $> \pm 1,96$. Valores superiores no son relevantes para el modelo y eliminados del mismo.

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
pr12	<---	PRH	-,159	,127	-1,252	,211
pr1	<---	PRH	1,000			
pr3	<---	PRH	1,342	,147	9,135	***
pr2	<---	PRH	1,119	,140	8,013	***
pr6	<---	PRH	1,215	,124	9,791	***
pr7	<---	PRH	1,405	,142	9,913	***
pr8	<---	PRH	1,009	,108	9,338	***
pr5	<---	PRH	1,170	,137	8,510	***
pr4	<---	PRH	1,111	,131	8,475	***
pr9	<---	PRH	1,500	,140	10,689	***
pr10	<---	PRH	,448	,118	3,800	***
pr11	<---	PRH	1,020	,108	9,487	***
cp5	<---	CP	1,081	,092	11,691	***
cp6	<---	CP	,698	,064	10,888	***
cp4	<---	CP	,678	,062	10,941	***

cp3	<---	CP	,961	,077	12,551	***
cp2	<---	CP	,771	,083	9,249	***
cp1	<---	CP	1,000			
cf1	<---	CF	,634	,072	8,832	***
cf3	<---	CF	,984	,058	16,845	***
cf2	<---	CF	1,000			
ab2	<---	AB	,908	,111	8,164	***
ab1	<---	AB	1,000			
rt1	<---	RT	1,000			
rt2	<---	RT	,434	,082	5,285	***
rt3	<---	RT	,648	,090	7,201	***
ri3	<---	RI	,925	,101	9,199	***
ri4	<---	RI	,517	,071	7,314	***
ri5	<---	RI	,277	,048	5,736	***
ri2	<---	RI	,774	,077	10,008	***
ri1	<---	RI	1,000			
ro4	<---	RO	,474	,085	5,606	***
ro3	<---	RO	,897	,067	13,478	***
ro2	<---	RO	,815	,072	11,250	***
ro5	<---	RO	1,113	,057	19,509	***
ro1	<---	RO	1,000			

Tabla 6.13 AMOS Graphics. Resultado no estandarizados del modelo confirmatorio: Parámetros estimados.

Observamos que en nuestro modelo la variable observada pr12 presenta un ratio crítico de 0,127, que es menor que el valor mínimo requerido para que la hipótesis que lo estima igual a 0 pueda ser rechazada. Por lo tanto, esta variable observada debería ser eliminada del modelo.

Por otro lado, del análisis de los de los factores de carga estandarizados observamos que 6 de ellos presentan valores inferiores a 0,5, lo que indica que tienen una baja significación y que pueden ser eliminados del modelo. En la tabla 6.14 se muestran estos valores.

			Estimate
pr10	<---	PRH	,238
cf1	<---	CF	,470
rt2	<---	RT	,378
ri4	<---	RI	,485
ri5	<---	RI	,370
ro4	<---	RO	,320

Tabla 6.14 AMOS Graphics. Factores de carga estandarizados no significativos

El nuevo modelo de medida presenta ahora unos valores de bondad del ajuste más aceptables ($\chi^2 = 799,164$; $gl = 356$; $CFI = 0,89$; $RMSEA = 0,062$).

Por otro, para asegurar más la validez de los indicadores del modelo utilizaremos la metodología desarrollada por Fornell y Larker (1981). Estos autores proponen utilizar el cálculo de los valores de fiabilidad (ρ) y la varianza media extraída (AVE) para determinar la significación de los indicadores. Es decir, *“si el valor de la varianza media extraída es menor que 0,5, indica que la varianza debida al error de medida es mayor que la varianza obtenida por el constructo que representa, de modo que la validez de los indicadores individuales así como del constructor serían cuestionables”* (Fornell y Larker, 1981: 46).

En nuestro modelo, y según observamos en la tabla 6.15, todos los valores correspondientes a la varianza extraída son superiores a 0,5, y por lo tanto las escalas de medida de nuestros indicadores son fiables.

Variable	Indicador	Factor de carga	ρ	AVE
PRH	pr1	0,598	0,96919843	0,76122912
	pr3	0,615		
	pr2	0,525		
	pr6	0,689		
	pr7	0,705		
	pr8	0,622		
	pr5	0,558		
	pr4	0,565		
	pr9	0,775		
	pr11	0,655		
	CP	cp5	0,707	0,93818806
cp6		0,653		
cp4		0,658		
cp3		0,754		
cp2		0,557		
cp1		0,708		
CF	cf3	0,831	0,8221953	0,6980805
	cf2	0,84		
AB	ab2	0,662	0,75057968	0,6054425
	ab1	0,879		
RT	rt1	0,854	0,66270209	0,508306
	rt3	0,536		
RI	ri3	0,701	0,81922086	0,60183626
	ri2	0,726		

	ri1	0,682		
RO	ro3	0,675	0,88394592	0,66208559
	ro2	0,587		
	ro5	0,875		
	ro1	0,886		

Tabla 6.15. Valores de los factores de carga, fiabilidad y varianza media estimada.

Por otro lado, estos mismos autores nos permiten evaluar la validez discriminante. Tal y como se ha explicado anteriormente, la validez divergente consiste en validar que los factores sean significativamente diferentes entre ellos. Este método consiste en analizar la matriz que representa la correlación cuadrada entre constructos y en la diagonal principal la media de la varianza extraída (AVE) de cada constructor (Fornell y Larker, 1981).

	PRH	CP	CF	AB	RT	RI	RO
PRH	0,7612						
CP	0,5373	0,7184					
CF	0,6757	0,4583	0,6981				
AB	0,0676	0,2520	0,0807	0,6054			
RT	0,2777	0,2480	0,1998	0,0276	0,5083		
RI	0,2652	0,4733	0,2830	0,2218	0,0552	0,6018	
RO	0,2735	0,4449	0,3434	0,1436	0,0762	0,1347	0,6621

Tabla 6.16: Correlaciones entre constructos y la varianza media extraída (en la diagonal)

El método consiste en comparar cada valor de la correlación al cuadrado de cada par de constructos con los valores AVE de cada uno de ellos (Gené, 2009). De esta comparación, observamos que ninguno de los valores es superior a los de la diagonal, y por lo tanto la divergencia de los constructos se confirma.

De esta manera confirmamos la validez y fiabilidad del modelo de medida con los indicadores y variables latentes que se muestran en la figura 6.5

Una vez validado el modelo de medida, estamos en condiciones de analizar el modelo estructural que se propone.

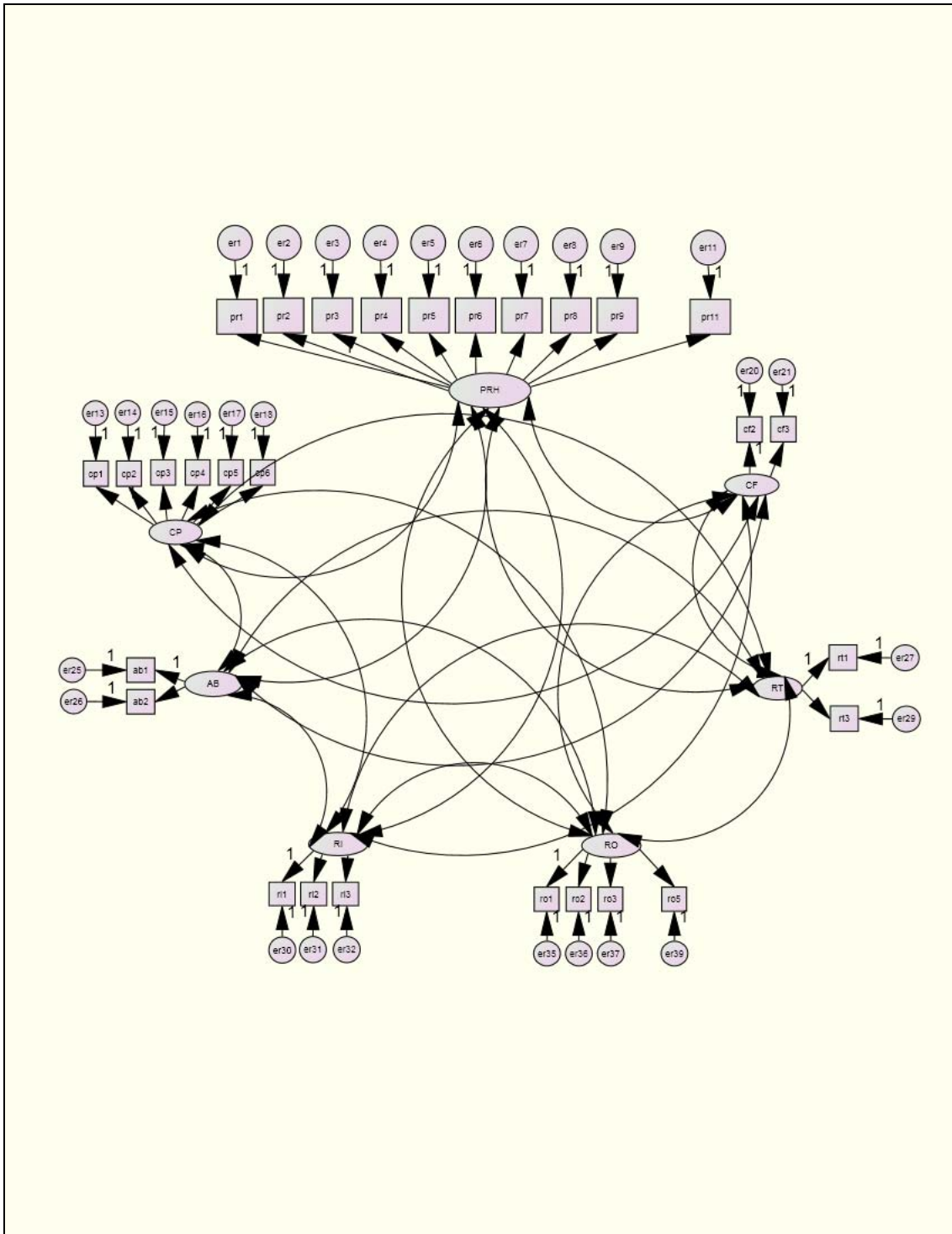


Figura 6.5 AMOS Graphics: Modelo de medida con las modificaciones planteadas en el análisis confirmatorio.

6.4.4. SELECCIÓN DEL TIPO DE MATRIZ DE ENTRADA Y ESTIMACIÓN DEL MODELO PROPUESTO

Es en este paso en el que llevaremos a cabo el proceso efectivo de estimación del modelo especificado, y donde se establecerán los supuestos de entrada de datos en la forma apropiada y la selección del procedimiento de estimación.

El primer paso a realizar en este apartado, es la introducción de los datos de entrada. El modelo de ecuaciones estructurales se diferencia de otras técnicas multivariantes en que utiliza solamente la matriz de varianza-covarianza o de correlación para sus datos de entrada (Byrne, 2007). En este caso, en el programa informático introduciremos las observaciones individuales pero se convertirán en una matriz de varianza-covarianza antes de la estimación.

Una cuestión crítica en el SEM es el tamaño muestral necesario. Podemos decir que existen dos factores que afectan a los requisitos del tamaño muestral:

- mala especificación del modelo: el caso que el modelo sufra por los errores de especificación, o lo que es lo mismo, por omisión de variables relevantes del modelo especificado. Es difícil incluir todos los indicadores o constructos, pero este error debería ser insignificante si, como es nuestro caso, se incluyen todos los que son relevantes según la teoría (Hair *et al.*, 1999).
- Tamaño del modelo: según Hair *et al.* (1999), el tamaño mínimo de muestra debe ser al menos tan grande como el número de covarianzas y correlaciones de la matriz de datos de entrada, aunque lo más habitual es establecer al menos cinco encuestados por cada parámetro estimado.

En nuestro caso ambos requisitos se cumplen.

Una vez especificados los modelos estructurales y de medida, debemos elegir cómo se estimará el modelo. En el caso del SEM se dispone de diferentes opciones, tanto para el procedimiento como para el programa informáticos a utilizar. En cuanto a la técnica de estimación, los inicios del modelo de ecuaciones estructurales se realizaron mediante la regresión de los mínimos cuadrados, pero posteriormente se inclinó hacia la estimación de máxima verosimilitud, que es eficiente y no sesgada cuando se cumplen los supuestos de normalidad multivariante (Byrne, 2007). Ésta se ha convertido en la técnica más ampliamente utilizada en la mayoría de programas informáticos, y la que se empleará en nuestra

investigación. En cuanto al proceso de estimación, el más habitual es el de estimación directa. En este proceso se estima el parámetro, y seguidamente, el intervalo de confianza de cada parámetro estimado se basa en el error muestral, este proceso es el utiliza el software elegido para nuestro análisis. Una vez determinado el procedimiento según el cual se estimará el modelo, deberemos escoger el programa informático que se empleará. En nuestro caso optaremos por AMOS, que en los últimos años ha ganado popularidad, y se sitúa en los niveles de uso de los otros dos programas más habituales: LISREL y EQS.

Nuestro modelo, una vez introducidos nuestros datos en el programa AMOS se muestra en la figura 6.6:

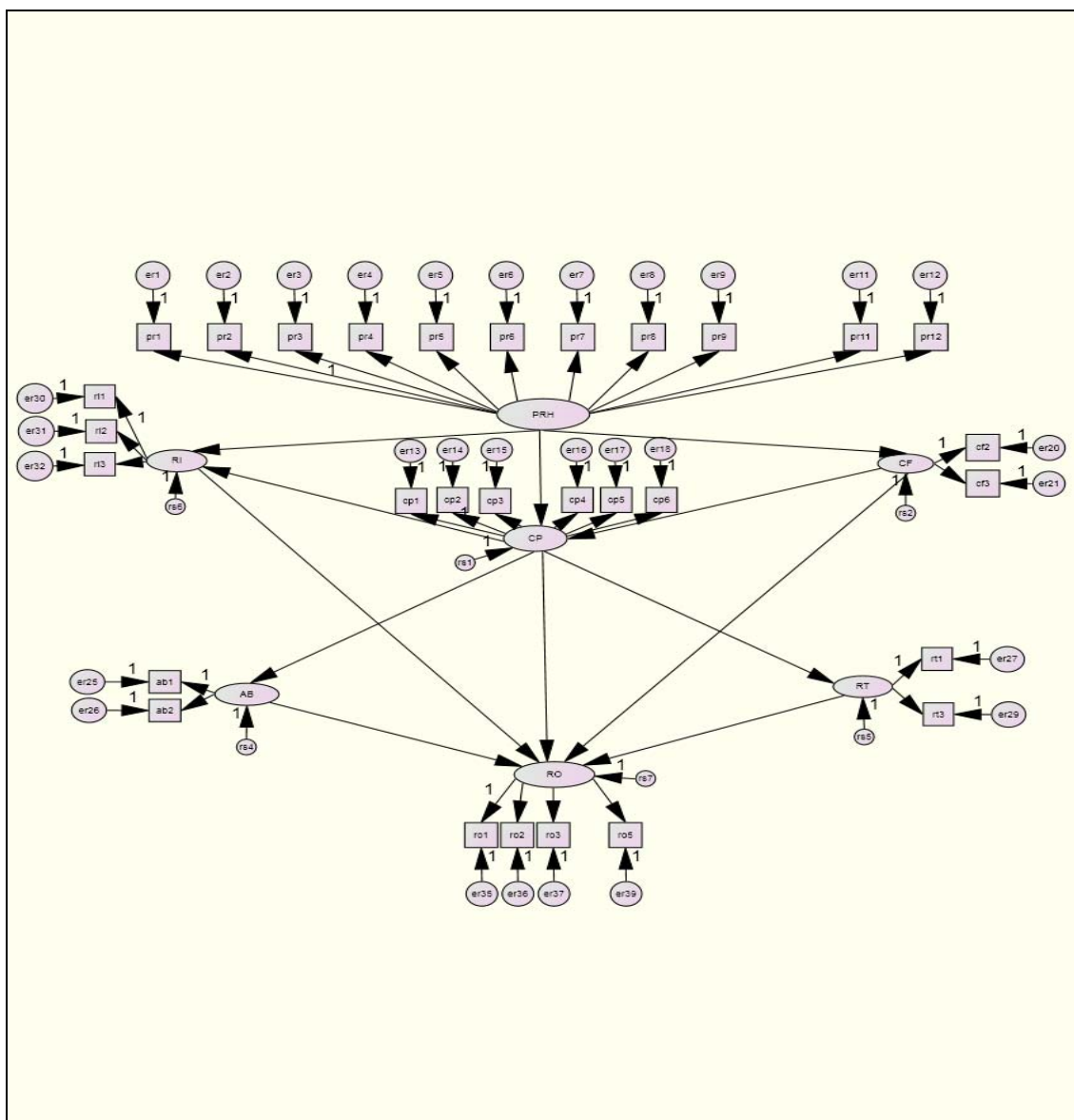


Figura 6.6 AMOS Graphics: Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación (Modelo 2). Fuente: elaboración propia

6.4.5. VALORACIÓN DE LA IDENTIFICACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

La identificación del modelo se refiere a la capacidad del mismo para generar estimaciones aisladas. Y, por lo tanto, se basa en la necesidad de que exista una ecuación aislada y diferenciada para estimar cada coeficiente. Si podemos encontrar una solución única para los valores de los parámetros estructurales se considera que el modelo está identificado y, consecuentemente, los parámetros se consideran estimados y el modelo comprobable. Los parámetros o coeficientes son: los coeficientes de regresión, las varianzas de los factores, las covarianzas y las varianzas de los errores. Si por el contrario no se puede identificar el modelo indica que los parámetros son objeto de arbitrariedad, lo que implica que diferentes valores de los parámetros definen el mismo modelo, por lo cual no es posible conseguir estimaciones consistentes para todos los parámetros y consecuentemente, el modelo no puede ser evaluado empíricamente. El objetivo de nuestro estudio es especificar un modelo que cumpla con el criterio de identificación y que por lo tanto, el número de parámetros estimables sea menor que el número de varianzas y covarianzas de las variables observables.

Para la identificación del modelo debemos centrarnos en el tamaño de las matrices de correlación o de covarianzas relativas respecto al número de coeficientes estimados. La diferencia entre el número de correlaciones o covarianzas y el número de coeficientes necesarios en nuestro modelo determinará los grados de libertad del mismo. Para este cálculo utilizaremos:

t = parámetros o coeficientes del modelo

p = variables estimables

gl = grados de libertad

$$gl = [p(p+1)]/2 - t$$

Los grados de libertad del modelo pueden ser igual a cero, lo que correspondería con un modelo identificado, aunque ello representa un ajuste perfecto del modelo, la solución no tiene interés, ya que no se puede generalizar. Cuando los grados de libertad son mayores que cero se considera que el modelo está sobreidentificado, y este es el objeto de los modelos de ecuaciones estructurales, y significa que la matriz de datos posee más información que el número de parámetros a estimar. De este modo intentaremos crear un ajuste aceptable con

el mayor grado de libertad posible, asegurando de esta manera que el modelo es tan generalizable como sea posible.

En nuestro modelo, los resultados que se observan en el resumen de las notas se presenta en el cuadro 6.1

Computation of degrees of freedom (Default model)	
Number of distinct sample moments:	465
Number of distinct parameters to be estimated:	72
Degrees of freedom (465 - 72):	393
Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square = 886,082	
Degrees of freedom = 393	
Probability level = ,000	

Cuadro 6.1. AMOS Graphics Sumario de las notas del modelo.

La información inicial nos indica que el análisis se basa en 465 momentos muestrales, con 30 indicadores de medida, $465 = [30 \times (30+1)/2]$. Se han estimado 72 parámetros y por diferencia existen 393 grados de libertad.

En la siguiente sección del cuadro 6.1 se observa que se ha conseguido llegar al mínimo en la búsqueda de una solución, con lo cual se obtuvo un valor de Chi-cuadrado de 886,082 con 393 grados de libertad.

No existen reglas sobre la identificación del modelo estructural, aunque si existe cierta heurística al respecto (Becker *et al.*, 1994; Rigdon, 1995) que establece:

- Condiciones de orden: condición necesaria pero no suficiente que significa que la matriz de datos posee más información que el número de parámetros a estimar, por lo tanto, nuestro modelo es un modelo estructural sobreidentificado, con 393 grados de libertad.
- Condiciones de rango: Condición necesaria pero no suficiente que establece que el número de varianzas y covarianzas sea superior al número de parámetros que se va a estimar. En nuestro caso el número de varianzas y covarianzas es de 465, y el número de parámetros es de 72. Por lo tanto el modelo también cumple con esta condición.

6.4.6. EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DE CALIDAD DEL AJUSTE

Lo primero que deberemos hacer es analizar los resultados intentando hallar lo que se denominan *estimaciones infractoras*, es decir, todos aquellos coeficientes estimados que exceden los límites aceptables. Una vez aseguramos que el modelo presenta estimaciones aceptables, el siguiente paso será evaluar la calidad del ajuste, tanto de modelo conjunto, como de los modelos estructurales y de medida, de manera independiente.

6.4.6.1. Estimaciones infractoras

Empezaremos con la detección de coeficientes que exceden los límites aceptables. Los principales casos de *estimaciones infractoras* se producen por alguno de estos tres motivos:

- varianzas de error negativas o no significativas para cualquier constructo
- coeficientes estandarizados que están muy próximos o superan el valor 1.
- errores estándar muy elevados asociados con cualquier coeficiente estimado.

De los resultados y las notas del modelo que proporciona AMOS observamos que para este modelo no figuran estimaciones infractoras, por lo que podemos proseguir con la evaluación del modelo.

6.3.6.2. Ajuste global del modelo

Una vez comprobado que todos los coeficientes cumplen los límites aceptables, deberemos comprobar el ajuste global del modelo con una o más medidas de calidad del ajuste. La calidad del ajuste consiste en evaluar la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la matriz que resulta del modelo propuesto. Existen tres tipos de medidas de calidad del ajuste: las medidas absolutas del ajuste, las medidas del ajuste incremental y las medidas de ajuste de la parsimonia.

- **Las medidas absolutas del ajuste:** evalúan el modelo conjunto (modelo estructural y el de medida) predice la matriz de correlación o covarianza observada. Los principales parámetros que se utilizarán para valorar este ajuste son:
 - *Estadístico-ratio de verosimilitud chi-cuadrado (χ^2).* Se trata de la única medida fundamentada estadísticamente de bondad del ajuste disponible en SEM. Un gran valor de esta medida relativo a los grados de libertad significa que las matrices

observadas y estimadas difieren considerablemente. La hipótesis nula a contrastar es la bondad del modelo, y cuanto mayor sea el valor del estadístico Chi cuadrado, en comparación con los grados de libertad, pero será el ajuste. Por lo tanto, niveles de chi-cuadrado bajos, que resultan de niveles de significación mayores que 0,05 o 0,01, indican que las matrices de entrada, previstas y efectivas, no son estadísticamente diferentes. En nuestro caso se obtiene una chi-cuadrado con valor de 886,082, con 393 grados de libertad.

La medida de la chi-cuadrado es muy sensible al tamaño de la muestra, especialmente si éste supera las 200 observaciones, lo cual representa un inconveniente, ya que presenta una tendencia a indicar diferencias significativas cuanto más crezca el tamaño de la muestra. Dado que este es nuestro caso, con un tamaño muestral de 320, consideramos que se debe complementar nuestra investigación con otras medidas de ajuste.

- *Parámetro de no centralidad*, (NCP y SNCP) Este parámetro surge de la búsqueda de medidas que no se vean tan afectadas por el tamaño muestral, y para calcularlo se parte de la chi-cuadrado a la que se le restan los grados de libertad del modelo estimado. Para evitar la afectación del tamaño muestral se estandariza este parámetro dividiéndolo por el tamaño de la muestra.

$$\text{NCP} = \chi^2 - \text{grados de libertad}$$

$$\text{SNCP} = [\chi^2 - \text{grados de libertad}] / \text{tamaño de la muestra}$$

Normalmente esta medida se emplea para hacer comparaciones entre modelos alternativos. Dado que este no es nuestro objetivo, nos limitaremos a dar el valor del NCP que proporciona AMOS para nuestro modelo. (Modelo 5)

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	493,082	410,520	583,362
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	4070,345	3858,498	4289,497

Tabla 6.17 AMOS Graphics: Parámetros de no centralidad del modelo

- *Índice de bondad del ajuste*, (GFI). Se trata de una medida ofrecida por los principales sistemas informáticos que se utilizan para el SEM, y que representa el

grado de ajuste conjunto, pero no está ajustada por los grados de libertad. Sus valores pueden oscilar entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto).

En nuestro modelo los valores presentados por este índice son los siguientes:

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,145	,829	,798	,701
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,688	,259	,208	,242

Tabla 6.18 AMOS Graphics: Índice de bondad del ajuste del modelo

En nuestro caso el valor del GFI es de 0,829, lo que indica que el modelo tiene relativamente un buen encaje.

- *Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA)*. Es la raíz cuadrada de la media de los residuos al cuadrado. En el caso de trabajar con la matriz de covarianzas representa la media de los residuos de la covarianza, si trabajamos con la matriz de correlaciones, entonces se refiere a la correlación residual media. Este parámetro mide la discrepancia en términos de población. En este caso los valores entre 0,05 y 0,08 se consideran aceptables.

Este índice es el que recientemente se reconoce como el criterio más informativo en modelos estructurales de covarianza. Este estimador responde a la cuestión relativa a lo bien que el modelo, con los parámetros desconocidos pero elegidos óptimamente se ajustaría a la matriz de covarianza de la población, si estuviera disponible (Browne y Cudeck, 1993).

Los valores de RMSEA inferiores a 0,05 indican un buen encaje del modelo, los valores entre 0,05 y 0,08 se consideran aceptables, con errores razonablemente aceptables de aproximación a la población. Valores entre 0,08 y 0,1 se consideran de encaje medio, y superiores a 1 de mal encaje (Browne y Cudeck, 1993). Para nuestro modelo observamos un valor de RMSEA igual a 0,063, lo que indica que nuestro modelo presenta un encaje aceptable de aproximación a la población.

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,057	,068	,000
Independence model	,171	,167	,176	,000

Tabla 6.19 AMOS Graphics: Error de aproximación cuadrático del modelo

- **Índice de validación cruzada esperada (ECVI).** Se trata de una aproximación a la bondad del ajuste que se obtendría estimando el modelo en otra muestra del mismo tamaño. Es decir, se trata de una medida de discrepancia entre la matriz de covarianzas estimada en la muestra y la matriz de covarianzas esperada que debería obtenerse en otra muestra del mismo tamaño (Browne y Cudeck, 1993). Aunque no tiene un rango aceptable de valores, se utiliza para estrategias de modelos competitivos. El mejor modelo será el que presente un ECVI menor (Luque, 2000).

$$ECVI = [\chi^2 / (\text{tamaño de la muestra} - 1)] + [(2 \times \text{número de parámetros estimados}) / (\text{tamaño de la muestra} - 1)]$$

Para nuestro modelo los valores son los mostrados a continuación, y observamos que nuestro ECVI es de 3,229. Por otro lado, Browne y Cudeck (1993), mostraron que es posible tener en cuenta la precisión del estimador ECVI, mediante la formulación de intervalos de confianza, por este motivo, volviendo a los resultados obtenidos en AMOS, observamos que los intervalos se extienden entre 2,970 y 3,512, si los tenemos en cuenta, estos resultados sugieren que el modelo hipotético encaja correctamente y representa una razonable aproximación de la población.

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,229	2,970	3,512	3,278
Saturated model	2,915	2,915	2,915	3,229
Independence model	14,311	13,647	14,998	14,332

Tabla 6.20 AMOS Graphics: Índice de valoración cruzada esperada del modelo

Todas las medidas de ajuste absoluto del modelo indican que el modelo es aceptable. Sin embargo, deberemos proceder a realizar un examen más detenido de los resultados mediante otras medidas de ajuste.

- **Medidas del ajuste incremental:** este tipo de medidas comparan el modelo propuesto con los que se denomina el modelo nulo. El modelo nulo consiste en un modelo realista que se espera que el resto de los modelos sobrepasen y que acostumbra a ser un modelo de constructo único, en el que todos los indicadores miden perfectamente el constructo.

Todas las medidas que se emplean representan de diferentes maneras comparaciones entre el modelo estimado y el modelo nulo.

Las principales medidas de este ajuste son:

- *El índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI)*. Corrige el ajuste por el número de grados de libertad, de manera que elimina el efecto de una mayor complejidad del modelo, beneficiando de este modo a aquellos modelos que tienen mayor parsimonia. En nuestro caso el valor es de 0,798, siendo que el límite aceptable del modelo se sitúa en 0,80, y que nuestra muestra es elevada con 320 sujetos, se puede dar como aceptable el valor de AGFI de nuestra investigación.
- *El índice del ajuste normal (NFI)*. Es una medida que oscila entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto), y se calcula según la siguiente fórmula:

$$NFI = [\chi^2_{nulo} - \chi^2_{propuesto}] / \chi^2_{nulo}$$

Analizando los resultados obtenidos en AMOS obtenemos los siguientes valores para éste y demás índices de ajuste incremental:

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,803	,782	,880	,866	,879
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Tabla 6.21 AMOS Graphics: Índices de ajuste normalizado del modelo

Observamos que el NFI se aproxima al valor 1, lo cual indica que existe un buen encaje del modelo. No obstante, algunos autores como Bentler (1990) han apuntado que este índice tiende a desestimar el encaje en caso de muestras reducidas, y para tener en cuenta el tamaño de la muestra este mismo autor propone utilizar el CFI (*comparative fit index*). En nuestro modelo el valor de CFI indica un mejor encaje del modelo con un valor de 0,879.

- *Índice de Tucker- Lewis k (TLI)*. Esta medida combina una medida de parsimonia en un índice comparativo entre los modelos nulos y propuestos. Sus valores

oscilan entre 0 (mal ajuste) y 1 (ajuste perfecto), y se calcula según la siguiente fórmula:

$$TLI = [(\chi^2_{nulo} / gl_{nulo}) - (\chi^2_{propuesto} / gl_{propuesto})] / [(\chi^2_{nulo} / gl_{nulo}) - 1]$$

Donde *gl* son los grados de libertad

Tal i como se observa en la tabla anterior, nuestro modelo presenta un valor de TLI de 0,866, que se aproxima a 1 y por lo tanto presenta un buen ajuste.

- **Medidas de ajuste de parsimonia:** relacionan la calidad del ajuste del modelo con el número de coeficientes estimados exigidos para conseguir este nivel de ajuste. La parsimonia se define como el grado en que el modelo logra la calidad de ajuste para cada coeficiente estimado. Lo que se pretende es obtener una medida del nivel de ajuste por coeficiente estimado, evitando el sobreajuste del modelo con coeficientes innecesarios (Luque, 2000). Las principales medidas que se emplean y se muestran en los resultados de programa informático de análisis son:
 - *Índice normado de la parsimonia* (PNFI). Tiene en cuenta los grados de libertad empleados para conseguir el nivel de ajuste. Dado que la parsimonia se define en la consecución de mayores niveles de ajuste por grado de libertad empelado, nos interesa que sus valores sean lo mayores posible. Normalmente, se utiliza para comparar modelos alternativos, y aunque no existen valores recomendados de ajuste, cuando se comparan modelos, diferencias de 0,06 a 0,09 se consideran indicativas de diferencias sustanciales entre los modelos. Este índice se calcula teniendo en cuenta el índice normado de encaje (NFI) como referencia y se obtiene según la siguiente fórmula:

$$PNFI = (gl_{propuesto} / gl_{nulo}) \times NFI$$

Los valores mostrados por nuestro modelo son:

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,903	,726	,794
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Tabla 6.22 AMOS Graphics: Índice normado de la parsimonia del modelo

Cuanto más próximo el valor del PNFI a la unidad mejor será la evaluación del encaje del modelo, en nuestro caso el valor de 0,726 esta considerado dentro de los valores aceptados.

- *Índice de calidad del ajuste de la parsimonia (PGFI)*. Se basa en la parsimonia del modelo estimado, y tiene en cuenta la complejidad (número de parámetros estimados) del modelo hipotético en la evaluación de la eficacia general de ajuste del modelo. Por lo tanto depende del índice de bondad del encaje (GFI) y de la parsimonia del modelo. Se calcula según la siguiente fórmula:

$$PGFI = \frac{gl_{\text{propuesto}}}{[nvm \times (nvm + 1)]} \times GFI$$

donde nvm = número de variables manifiestas

Nuestro modelo presenta el valor PGFI mostrado en la tabla 6.19:

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,145	,829	,798	,701
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,688	,259	,208	,242

Tabla 6.23 AMOS Graphics: Índice de calidad de ajuste de la parsimonia del modelo

Este valor de 0,701 parece ser consistente con nuestros estadísticos de encaje previos (GFI), ya que tal y como apunta Mulaik *et al.* (1989), valores no significativos de chi-cuadrado e índices de bondad del ajuste superiores a 0,8 (0,829, en nuestro modelo), acompañados de índices de parsimonia por encima de 0,5 (0,701, en nuestro modelo) son razonables.

Podemos afirmar que el modelo cumple con las medidas de ajuste, y por lo tanto que existe una correspondencia entre la matriz de entrada observada con la matriz que resulta del modelo propuesto.

El ajuste del modelo global de ecuaciones estructurales realizado considera conjuntamente el modelo de medida y el modelo estructural. Si nos limitamos solo a ello, puede suceder que obtengamos una medida de ajuste global con unos límites aceptables, como es el caso, pero con algunos parámetros estimados no significativos (Luque, 2000). Por este motivo, debemos revisar por separado el ajuste del modelo de medida y el del modelo estructural.

6.4.6.3. Ajuste del modelo de medida

Por los que se refiere al análisis del ajuste del modelo de medida, debemos examinar las ponderaciones estimadas y evaluar la significación estadística de cada una. El primer paso consistirá en examinar la significación estadística entre cada indicador y la variable latente que representa. Si se observa que alguno de los valores de carga no son significativos, el indicador no explica la variable, y por lo tanto debería eliminarse o transformarse.

En la tabla 6.24 se muestran los coeficientes de carga y sus estadísticos.

Indicador		Variable	Coef. Carga	Error estándar (SE)	Ratio Crítico (CR)	Prob.
pr11	<---	PRH	1,018	,107	9,517	***
pr12	<---	PRH	-,150	,127	-1,181	,238
pr9	<---	PRH	1,484	,139	10,663	***
pr8	<---	PRH	,975	,107	9,143	***
pr7	<---	PRH	1,411	,141	9,988	***
pr6	<---	PRH	1,220	,124	9,862	***
pr5	<---	PRH	1,131	,136	8,317	***
pr4	<---	PRH	1,099	,130	8,434	***
pr3	<---	PRH	1,318	,146	9,048	***
pr2	<---	PRH	1,111	,139	7,995	***
pr1	<---	PRH	1,000			
cf2	<---	CF	1,000			
cf3	<---	CF	1,011	,065	15,559	***
cp4	<---	CP	,671	,062	10,866	***
cp5	<---	CP	1,088	,092	11,817	***
cp6	<---	CP	,692	,064	10,844	***
cp3	<---	CP	,948	,076	12,452	***
cp2	<---	CP	,771	,083	9,279	***
cp1	<---	CP	1,000			
ri2	<---	RI	,701	,071	9,828	***
ri1	<---	RI	1,000			
ri3	<---	RI	,963	,097	9,893	***
ab2	<---	AB	,967	,137	7,060	***
ab1	<---	AB	1,000			

rt1	<---	RT	1,000			
rt3	<---	RT	,482	,102	4,722	***
ro3	<---	RO	,894	,066	13,630	***
ro2	<---	RO	,811	,071	11,337	***
ro5	<---	RO	1,103	,056	19,569	***
ro1	<---	RO	1,000			

Tabla 6.24 AMOS Graphics: Parámetros estimados del modelo de medida

Observamos que existe un indicador (pr12) con un ratio crítico inferior a 1,96 (1,181) y por lo tanto puede considerarse que su valor de carga no es significativo, y en interés de la parsimonia del modelo, eliminados del mismo (Byrne, 2009). (Modelo 3)

Una vez comprobada la significación de cargas, deberemos comprobar la fiabilidad de cada uno de los indicadores. Para ello analizaremos la varianza de cada indicador. Esta varianza puede ser descompuesta en dos partes: la que tiene en común con la variable latente a la que mide, y la debida al error. El programa AMOS nos proporciona esta fiabilidad mediante el estimador SMC (squared multiple correlations) que indica la proporción de la varianza que es explicada por el predictor de cada constructo. Se considera que un indicador debería tener, al menos un 50% de su varianza en común con la variable latente, estableciendo que aquellos indicadores con una fiabilidad muy inferior al 0,5 deberían eliminarse del modelo (Modelo 4). En la tabla 6.25 se muestran estos indicadores y su SMC.

Indicador	SMC
rt3	0,259
pr2	0,275
pr5	0,304
cp2	0,308
pr4	0,315
ro2	0,348
pr1	0,356
pr3	0,378
pr8	0,387
cp6	0,424
cp4	0,426
pr11	0,433

Tabla 6.25 AMOS Graphics: Indicadores con valores del SMC bajos

Por otro lado, es fundamental analizar la fiabilidad compuesta de cada constructo. Se trata de una medida de la consistencia interna de los indicadores de las variables latentes, que indica

el grado en que estos indicadores representan la variable. Existen dos metodologías para calcular la fiabilidad compuesta del constructor. La más frecuente es la que utiliza el cuadrado de la suma de las cargas estandarizadas dividido por el cuadrado del sumatorio de las cargas estandarizadas más el sumatorio de los errores de medida. Normalmente, los valores umbrales para aceptar la hipótesis de fiabilidad se sitúan alrededor de 0,7, aunque no es un límite rígido, ya que depende del estudio que se lleve a cabo (Luque, 2000).

Otra medida que frecuentemente se emplea para evaluar el ajuste del modelo de medida es la varianza extraída, y que nos indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente. Para valores superiores a 0,5 se considera que los indicadores miden correctamente la variable.

Si aplicamos ambos métodos a nuestro modelo se obtienen los resultados mostrados en la tabla 6.26:

Variable latente	Fiabilidad	Varianza extraída
PRH	0,8613	0,5809
CF	0,8229	0,6993
CP	0,8365	0,5217
AB	0,7437	0,5945
RI	0,8076	0,4706
RO	0,8813	0,5987
RT	0,6850	0,5410

Tabla 6.26. Valores de fiabilidad y varianza extraída de las variables latentes

De la observación de los parámetros estimados relativos a las variables latentes y sus indicadores, observamos que en el caso de la fiabilidad todos los constructos excepto la rotación están por encima del valor de referencia de 0,7, y en el caso de la variable que esta por debajo, su valor es muy próximo y tal y como se ha comentado anteriormente, no se trata de un límite rígido, sino que depende del modelo. De la observación de su varianza extraída vemos que si cumple con el criterio de fiabilidad compuesta porque sus valores son superiores a 0,5.

Una vez comprobada la fiabilidad y ajuste del modelo de medida procederemos a analizar el modelo estructural.

6.4.6.4. Ajuste del modelo estructural

Para evaluar el ajuste del modelo estructural lo más frecuente es analizar la significación de los coeficientes estimados. De esta manera, y fijando el nivel de significación que consideremos apropiado ($p < 0,05$), el coeficiente estimado puede ser contrastado por su significación estadística para las relaciones causales propuestas.

			SE	CR	P		
CF	<---	PRH	,737	,071	10,349	***	
CP	<---	PRH	,434	,085	5,117	***	
CP	<---	CF	,314	,081	3,882	***	
RI	<---	PRH	,091	,104	,871	,384	
AB	<---	CP	,306	,052	5,918	***	
RT	<---	CP	,927	,111	8,358	***	
RI	<---	CP	,564	,127	4,437	***	
RO	<---	CP	,602	,129	4,664	***	
RO	<---	RT	-,087	,042	-2,090	,037	
RO	<---	AB	,228	,083	2,741	,006	
RO	<---	RI	-,202	,079	-2,548	,011	
RO	<---	CF	,197	,075	2,618	,009	

Tabla 6.27. Coeficientes estimados del modelo estructural

Lo primero que debemos analizar es el nivel de significación alcanzado por los coeficientes estimados, de manera que todos sean estadísticamente diferentes de cero, y tengan, por tanto, si consideramos un nivel de significación de 0,05, el valor de CR debe ser superior a 1,96. Un parámetro no significativo indica que la relación propuesta no tiene ningún efecto sustancial y que debería ser eliminada del modelo (Luque, 2000).

En la tabla 6.27 observamos que existe un parámetro no significativo, que nos indica que el peso de las prácticas de recursos humanos en la predicción del rendimiento individual no es significativamente diferente de cero, y por tanto procederemos a eliminar esta relación de nuestro modelo (modelo 5).

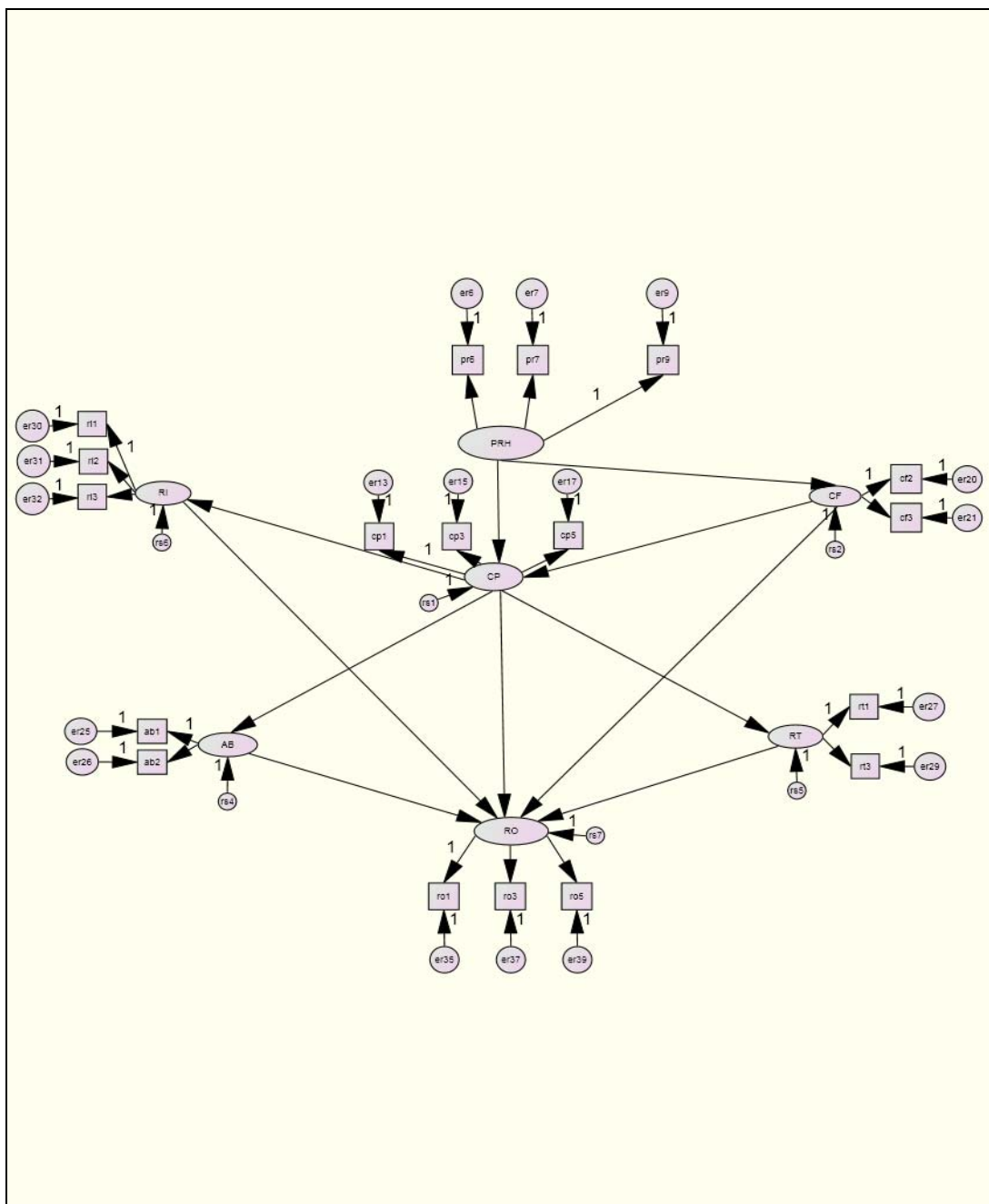


Figura 6.7 AMOS Graphics: Modelo de ecuaciones estructurales de la investigación (Modelo 5).

6.4.6.4.1. Interpretación y modificación del modelo estructural

La interpretación del modelo deberá hacerse teniendo en cuenta la estructura teórica en la que hemos basado su especificación, analizando si los diferentes coeficientes y parámetros estimados se corresponden en magnitud y sentido con las propuestas teóricas (Luque, 2000). Aunque debemos basar las modificaciones en la literatura, es cierto que AMOS nos ofrece una herramienta útil que nos permite detectar una mala especificación del modelo causal.

Esta herramienta son los *Índices de Modificación (MI)*, y que nos informa sobre hasta que punto, el modelo estructural está descrito adecuadamente.

- **Modificación de Índices**

Los índices de modificación se conceptualizan como una Chi-cuadrado con un solo grado de libertad (Joreskog y Sorbom, 1993). Para cada parámetro fijo (no estimado), AMOS proporciona un MI. El MI representa la reducción esperada en el total del valor de la Chi-cuadrado si el parámetro hubiera sido estimado libremente en la subsiguiente iteración (Byrne, 2009). Asociado al MI se muestra el valor esperado de cambio del parámetro (EPC), que representa el cambio esperado para cada parámetro, y que contiene información relevante sobre la sensibilidad de la evaluación del encaje para cualquier nueva reparametrización del modelo. Si aplicamos esta técnica en nuestro modelo obtenemos el cuadro 6.2.

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

Regression Weights			M.I.	Par Change
AB	<—	RI	5,661	,118
RI	<—	AB	9,428	,260
ro1	<—	ri1	5,470	-,053
ro1	<—	cf2	4,407	-,053
ro1	<—	pr9	4,211	-,045
•				
•				
•				

Cuadro 6.2. AMOS Graphics: Modificación de índices

Podemos observar que aunque la tabla que ofrece AMOS es mayor, solamente tendremos en cuenta un subconjunto de la misma que es el que representa las relaciones causales entre variables latentes. La razón de ello es que el resto de desajustes entre los componentes del modelo de medida se analizan cuando se

prueba la validez de éste, mientras que en este momento estamos evaluando la validez de la estructura causal.

La forma de operar con el método de los *Índices modificados* consiste en buscar el coeficiente más alto de todos los parámetros. Si su valor es superior a 7,882¹ se dejará libre y se estimará el modelo resultante (Luque, 2000).

Si analizamos la información de la tabla, observamos que el MI máximo corresponde a la relación entre absentismo y rendimiento individual, con un valor de 9,428. Este valor nos indica que si este parámetro fuera estimado libremente en un modelo subsiguiente, el valor de Chi-cuadrado se reduciría, al menos en esta cantidad. El valor del estadístico de cambio de parámetro es de 0,260 que representa el valor estimado que el nuevo parámetro estimado asumiría. Dado que ambas variables que relacionamos son indicadores del resultado sobre los recursos humanos, parece lógico pensar que altos niveles de absentismo tienen una repercusión sobre el rendimiento individual, por lo tanto consideramos que esta modificación es procedente, ya que tiene cabida dentro de la estructura teórica de la investigación

A la vista de los resultados de los *Índices de Modificación* se decide modificar el modelo estableciendo la relación entre *absentismo* y *rendimiento individual* y se estimará el modelo resultante (Modelo 6).

- **Análisis de los parámetros estimados**

En tabla 6.28 se muestran los coeficientes de estimación no estandarizados del nuevo modelo causal.

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CF	<---	PRH	,735	,071	10,315	***	
CP	<---	PRH	,442	,084	5,277	***	
CP	<---	CF	,312	,080	3,922	***	
AB	<---	CP	,292	,052	5,590	***	
RT	<---	CP	,933	,111	8,380	***	
RI	<---	CP	,537	,080	6,701	***	
RI	<---	AB	,351	,101	3,465	***	
RO	<---	CP	,608	,125	4,846	***	
RO	<---	RT	-,088	,042	-2,083	,037	

¹ El valor de 7,882 es el resultante para la distribución de la χ^2 con un nivel de significación de 0,005 y 1 grado de libertad.

RO	<---	AB	,267	,086	3,104	,002	
RO	<---	RI	-,218	,083	-2,608	,009	
RO	<---	CF	,188	,076	2,479	,013	

Tabla 6.28. Coeficientes estimados del modelo causal 6

Si observamos estos coeficientes para las relaciones estructurales entre variables latentes se aprecia que todos son significativamente diferentes de cero a un nivel de significación del 0,05. Por este motivo, y a la vista de los resultados obtenidos por el estudio de los coeficientes estandarizados y no estandarizados, aceptamos el modelo estructural final, que se presenta en la figura 6.8.

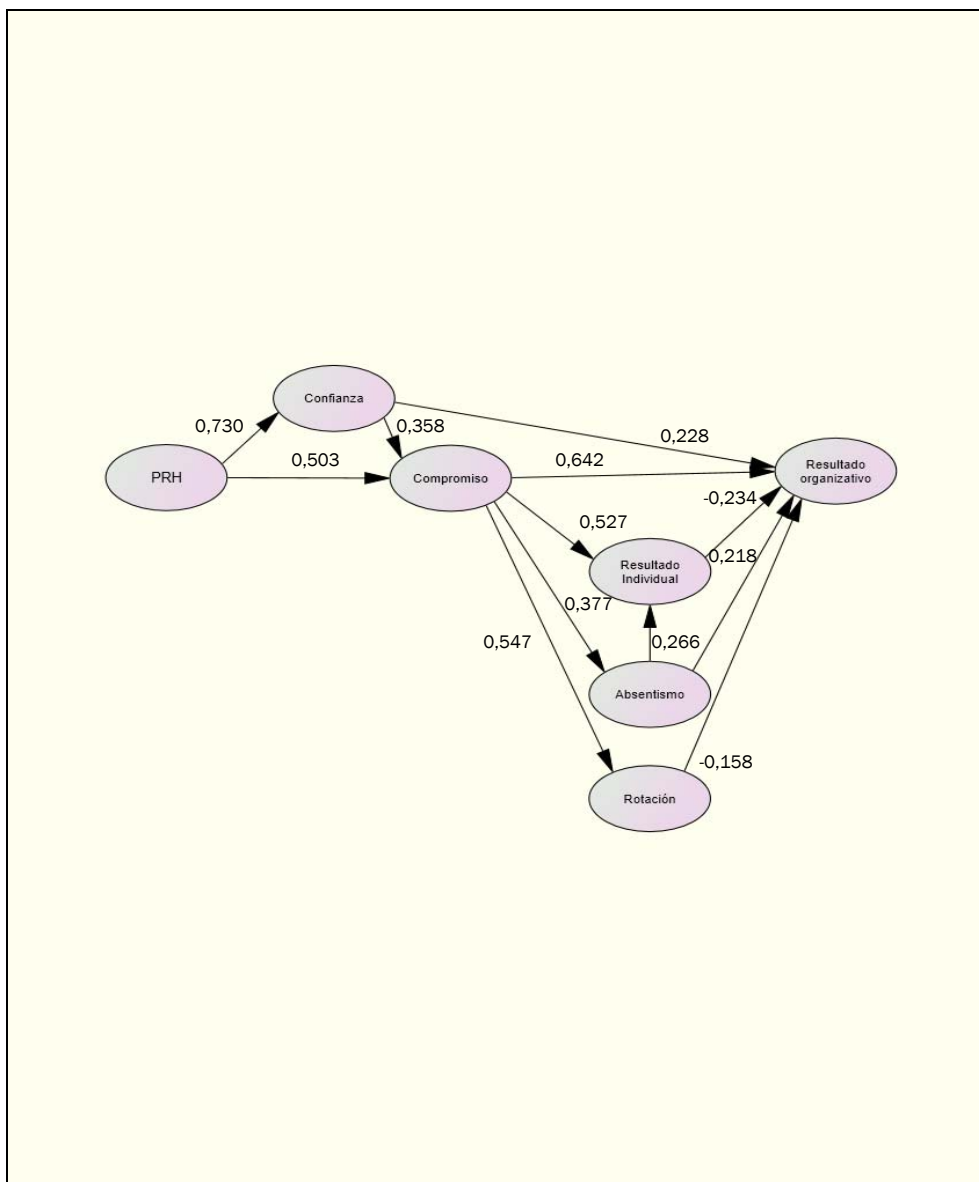


Figura 6.8: Modelo alternativo final del impacto de las practicas de recursos humanos sobre el rendimiento organizacional (Modelo 6)

El modelo final presentado tiene unos coeficientes de estimación mucho mejores que el modelo inicial. A su vez el modelo tiene un buen encaje de medida y estructural, con unos índices de bondad del ajuste por encima de los valores a partir de los cuales la bondad del ajuste puede considerarse aceptable. Estos índices se muestran en la tabla 6.29.

Índice	Valor	Valor mínimo
Medidas absolutas de ajuste		
χ^2	213,261	Según modelo
GFI	0,929	Superiores a 0,90
RMSEA	0,048	Inferiores a 0,08
Medidas incrementales de ajuste		
AGFI	0,902	Superiores a 0,90
NFI	0,918	Superiores a 0,90
CFI	0,963	Próximos a 1

Tabla 6.29. Coeficientes de ajuste del modelo final.

6.4.7. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez comprobado que le modelo no tiene posibilidad de mejora sustancial, vamos a proceder a la interpretación del mismo. Para poder realizar una interpretación más fácil del modelo, y dado que la matriz de datos analizada es de varianzas-covarianzas, necesitamos obtener los parámetros estructurales estandarizados (en un intervalo entre 1 y -1) (Tabla 6.30).

Relación			Parámetros estructurales estandarizados
CF	<---	PRH	,730
CP	<---	PRH	,503
CP	<---	CF	,358
AB	<---	CP	,377
RT	<---	CP	,547
RI	<---	CP	,527
RI	<---	AB	,266
RO	<---	CP	,642
RO	<---	RT	-,158
RO	<---	AB	,218
RO	<---	RI	-,234
RO	<---	CF	,228

Tabla 6.30. Parámetros estructurales estandarizados

Del modelo propuesto y los parámetros estandarizados observamos que las relaciones causales son todas positivas, excepto la existente entre la rotación y el rendimiento organizacional, y la del rendimiento individual y el rendimiento organizacional.

El parámetro mayor se obtiene para la relación entre las prácticas de recursos humanos y la confianza organizacional (0,730), lo que indica que el empleo de prácticas de recursos humanos son un buen predictor de la confianza que los empleados tienen en la organización. La relación causal entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso no es tan fuerte (0,503). Pero el efecto total que ejercen las prácticas de recursos humanos sobre el compromiso será su efecto directo (0,503), más el efecto indirecto a través de la confianza ($0,261 = 0,730 \times 0,358$), resultando una influencia total de 0,764.

Observamos también efectos importantes del compromiso sobre determinados resultados de recursos humanos. En concreto observamos que el compromiso es un buen predictor de rendimiento organizativo con un efecto de 0,642. Este efecto se verá incrementado por los efectos indirectos del compromiso sobre las variables que a su vez influyen sobre el rendimiento organizativo. Los efectos del compromiso sobre los demás resultados de recursos humanos, son buenos con diferentes intensidades. El compromiso es un buen predictor de la rotación y el rendimiento individual con parámetros de 0,547 y 0,527 respectivamente. Esta última relación se ve reforzada por el efecto indirecto entre el absentismo y el rendimiento individual ($0,1002 = 0,377 \times 0,266$) resultando una influencia total de 0,627 ($0,527 + 0,100$).

Si comparamos el modelo estructural resultante con el modelo teórico planteado observamos que existen significativas diferencias. Estas son:

- La satisfacción laboral desaparece como variable de nuestro modelo, y con ella todas las relaciones que se habían establecido entre variables endógenas.
- Nuestro modelo de medida presentaba un número de indicadores excesivo. De manera que éstos se han reducido a los siguientes:
 - Las prácticas de recursos humanos que tienen relevancia para nuestra investigación son: la retribución contingente, el trabajo en equipo y enriquecimiento del puesto de trabajo.

- La confianza se determina por los indicadores: mantenimiento del compromisos asumidos, y conciliación de intereses propios y de los empleados
 - El compromiso queda definido por: el orgullo de pertenencia, el sentirse parte de la organización, y la recomendación de formar parte a amigos.
 - La rotación (inversa) se define mediante la intención de permanencia aunque la organización no funcione correctamente y la permanencia ante una mejor oferta económica
 - El absentismo (inversa) se determina por el aprovechamiento máximo del tiempo de trabajo y respeto a los tiempos de descanso.
 - El rendimiento individual: más dedicación de la estipulada, colaboración y ayuda a los colegas y sugerencias de mejora.
 - En el rendimiento organizacional se contemplan: servicio a los usuarios, atención a los usuarios, y funcionamiento general.
- No existe efecto directo de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento individual de los empleados
- La rotación laboral no tiene efecto sobre el rendimiento organizativo
- El rendimiento individual no tiene impacto sobre el rendimiento organizativo

A continuación, en la tabla 6.31 se revisan las hipótesis iniciales sobre las que habíamos planteado nuestro modelo teórico.

Hipótesis		Resultado
H2.1	El empleo de determinadas prácticas de recursos humanos tiene una relación positiva con la confianza que se genera en los empleados	Aceptada
H2.2	Existe una relación positiva entre la confianza de los empleados en la organización y el compromiso que éstos tienen con ella.	Aceptada
H3.1	El uso de determinadas prácticas de recursos humanos incrementa el compromiso de los empleados en las organizaciones públicas.	Aceptada
H3.2a	Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral en los empleados de las administraciones públicas.	Rechazada
H3.2b	Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral en las administraciones públicas.	Rechazada
H3.2c	Existe una relación inversa entre las prácticas de recursos	Rechazada

	humanos y la rotación laboral en los empleados de las administraciones públicas.	
H3.2d	Existe una relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento individual de los empleados de las administraciones públicas	Rechazada
H3.3a	El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral	Rechazada
H3.3b	El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el absentismo laboral	Aceptada
H3.3c	El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y la rotación laboral	Aceptada
H3.3d	El compromiso es una variable mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento laboral	Aceptada
H4.1a	Existe una relación positiva entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento organizacional	Rechazada
H4.1b	Existe una relación negativa entre el absentismo laboral y el rendimiento organizacional	Aceptada
H4.1c	Existe una relación negativa entre la intención de abandonar la organización y el rendimiento organizacional	Aceptada
H4.1d	Existe una relación positiva entre el rendimiento individual y el rendimiento organizacional	Rechazada
H4.2	Existe una relación positiva entre el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional	Aceptada

Tabla 6.31. Resultado de la validación de las hipótesis.

Capítulo 7. Discusión y Conclusiones

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA
ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

- 7.1. DISCUSIÓN Y RESUMEN DE LOS RESULTADOS
- 7.2. CONTRIBUCIONES
- 7.3. LIMITACIONES
- 7.4. FUTURAS INVESTIGACIONES
- 7.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El objetivo principal de esta tesis ha sido el establecer un vínculo entre las prácticas de recursos humanos y los diferentes componentes que determinan el resultado organizacional. El estudio se ha centrado en el sector público, mediante el análisis contextualizado en los entes municipales, por sus particulares diferencias con el sector privado. Este sector, que se caracteriza por una percepción de poca eficiencia y eficacia, con poca focalización hacia los resultados de la organización, es un campo interesante para comprobar si realmente las prácticas de recursos humanos influyen sobre las percepciones y los comportamientos de los empleados, y con ello sobre los resultados organizativos.

El propósito del estudio se ha cumplido, y se ha conseguido dar respuesta a las diferentes preguntas de tesis. En este capítulo se presentarán las principales conclusiones de la investigación, así como las principales contribuciones de la tesis. Entre las contribuciones se diferenciará entre aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas. Y finalmente, se expondrán las principales limitaciones que se han encontrado, tanto a nivel teórico como práctico, para acabar el capítulo con las futuras líneas de investigación que se han abierto a partir de la investigación realizada.

7.1. RESUMEN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Empezaremos este capítulo con una síntesis de los resultados obtenidos en esta investigación, tanto del análisis descriptivo como del multivariante. Para ello seguiremos la estructura planteada con las tres sub-preguntas de tesis.

Primera sub-pregunta de tesis: *¿Cuáles son las principales prácticas de gestión de recursos humanos que se emplean en las administraciones públicas?*

En primer lugar, se han determinado cuáles son las prácticas de recursos humanos más implantadas en las Administraciones Locales Catalanas. En este sentido y a partir del **análisis descriptivo** existen una serie de prácticas ya consolidadas y arraigadas en este sector, en la mayoría de los casos establecidas en las normativas y procedimientos propios de la Administración Pública, mientras que existen otras prácticas que se empiezan implantar y que tienen un carácter más voluntario y flexible. Los efectos de cada una de ellas son diferentes sobre las percepciones y posteriores comportamientos de los empleados.

Entre las prácticas de recursos humanos más frecuentes en los Ayuntamientos Catalanes destacan la comunicación interna dentro del propio departamento, la autonomía en la realización de las tareas y la seguridad en el puesto de trabajo. Asimismo apreciamos que la formación continuada y la contratación selectiva también están implantadas de manera generalizada entre este tipo de organizaciones.

Las prácticas relativas a la formación continua, la contratación selectiva y la seguridad en el empleo no resultan sorprendentes en este contexto, dado que la actual normativa hace expreso énfasis en ellas, y por lo tanto, las posibilidades de formación, la rigurosidad en los procesos de selección y la estabilidad laboral son aspectos que ya formaban parte de la anterior gestión de las Administraciones Públicas y que han continuado siendo contemplados en el Estatuto Básico del empleado Público. Por otro lado, la comunicación interna y la autonomía en el puesto de trabajo pueden ser aspectos derivados del propio funcionamiento de los departamentos.

En el caso de la comunicación, los departamentos y los empleados de los mismos se encuentran continuamente informados de las modificaciones y novedades correspondientes a su ámbito de actuación mediante los diferentes Boletines y Diarios Oficiales. En este sector la información sobre procedimientos, competencias, y demás aspectos relativos al trabajo son

básicos para un correcto desempeño del mismo y para evitar errores y las consecuencias legales que pueden conllevar para los Ayuntamientos.

En el caso de la autonomía en el puesto de trabajo también es una práctica imputable a las características de los puestos de trabajo. El hecho de tratarse de tareas bastante tipificadas, con procedimientos preexistentes, permite a los directivos proporcionar un grado de discreción importante a sus subordinados.

Por otro lado, las prácticas menos implantadas en los Ayuntamientos catalanes son las promociones internas, la evaluación del desempeño, la retribución contingente, el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones. Aunque en el EBEP son prácticas que se recomiendan encarecidamente, lo cierto es que su implantación en los ayuntamientos catalanes es baja. Es el caso de las promociones internas, que aunque teóricamente se recomienda su empleo, no gozan de alta implantación en la práctica. El principal motivo de ello es que en los Ayuntamientos existe una baja diferenciación entre los puestos de trabajo de rango similar, y aunque podrían establecerse diferencias mediante complementos específicos, según los tipos de tareas, este aspecto todavía no se encuentra muy desarrollado en las administraciones locales, y que por lo tanto presenta importantes posibilidades de mejora. Del mismo modo, esta solución por otro lado resta flexibilidad a este tipo de organizaciones, que prefieren optar por puestos de trabajo genéricos que les permitan implantar cambios y cubrir bajas, sin que ello repercuta en un encarecimiento de los costes.

La evaluación del desempeño es otra de las prácticas que no está muy desarrollada, ni goza de alta implantación en el sector público local. Si bien el EBEP indica que debe llevarse a cabo, en ningún caso establece cómo, y deja en manos de cada ayuntamiento el desarrollo de esta práctica. En muchos de los Ayuntamientos esta práctica no se ha desarrollado, y por tanto existe una falta de *feedback* a los empleados acerca de cómo realizan su trabajo, y que aspectos del mismo son valorados positiva y negativamente. Lo mismo sucede con la retribución contingente. En los ayuntamientos la retribución va ligada a la categoría laboral, mediante el salario base; el nivel que se ocupe, mediante el complemento de destino; y las condiciones particulares del puesto de trabajo que se ocupa, mediante el complemento específico. Aunque existe el complemento de productividad destinado a retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria y el interés o iniciativa con que el funcionario desempeñe su trabajo, a la práctica, son pocos los ayuntamientos que realmente lo empleen de este modo. En la mayoría de los casos se trata de un complemento universal que se encuentra vinculado a la puntualidad y la asistencia de los empleados, pero que no actúa como una verdadera compensación a mejores rendimientos. Este hecho se ve confirmado por

la poca implantación de la evaluación formal del rendimiento que debería ser la herramienta utilizada para poder valorar este complemento salarial.

Finalmente, tampoco gozan de mucha implantación las prácticas de trabajo en equipo ni las de participación en la toma de decisiones, aunque para encontrar motivos que lo justifiquen sería preciso profundizar más en la investigación.

Una vez revisadas las principales prácticas de recursos humanos a partir del análisis descriptivo de cada una de ellas, pasaremos a plantear las conclusiones relativas a las relaciones entre todas las variables analizadas y las consecuencias de las mismas, que se han obtenido mediante la **modelización de ecuaciones estructurales**.

Observamos, del modelo final obtenido que las prácticas que realmente son significativas en los entes locales y que tienen impacto sobre las actitudes y los comportamientos de los empleados son: el diseño del puesto de trabajo amplio y variado, el trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones. Justamente, estas prácticas coinciden con aquellas menos implantadas en los entes locales. Ello nos puede llevar a pensar que las prácticas que los ayuntamientos ya tienen instauradas no son significativas dado que no actúan de elementos motivadores para los empleados públicos, mientras que aquellas que no han sido implantadas pueden llegar a tener un impacto sobre los comportamientos que desarrollan los trabajadores en su lugar de trabajo. Este resultado no se correspondería con el enfoque universal de las prácticas de recursos humanos. En nuestro estudio se detecta que existen prácticas de recursos humanos que una vez consolidadas no actúan como motivadoras, sin embargo, si se eliminaran actuarían como agentes desincentivadores del rendimiento.

Segunda sub-pregunta de tesis: *¿Cuáles son las variables que median entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo?*

En el **análisis descriptivo** se aprecia que, desde el punto de vista de las percepciones y actitudes de los empleados en los ayuntamientos catalanes, existen valores elevados de confianza, y compromiso. No obstante, en el **modelo de ecuaciones estructurales** observamos que la variable confianza no es significativa en nuestro modelo, y que por lo tanto no actúa como mediadora entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo.

Por el contrario, el compromiso de los empleados sí constituye una variable importante en el modelo analizado. Por un lado se ve afectado por las prácticas de recursos humanos que se llevan a cabo en las administraciones locales, y por otro lado tiene fuerte impacto sobre la

voluntad de permanencia en la organización, confirmando el hecho de que aquellos empleados más comprometidos presentan menor tendencia a abandonar la organización. El compromiso tiene también un impacto sobre el absentismo laboral, verificando así las teorías que afirman que aquellos empleados que se encuentran más comprometidos aprovechan mejor los tiempos de trabajo y tienen una menor tendencia a las bajas temporales. Así mismo, el compromiso tiene a su vez un efecto positivo sobre el rendimiento individual de los empleados de los entes locales, de manera que aquellos empleados que afirman sentirse comprometidos con la organización, también tienen la percepción de tener un mayor rendimiento individual.

Finalmente se observa que el compromiso también tiene una fuerte relación con el rendimiento organizacional. Aquellos empleados que presentan un mayor grado de compromiso, admiten buenos resultados organizativos y un buen nivel de servicio a los usuarios.

Tercera sub-pregunta de tesis: *¿Cómo afectan las prácticas de recursos humanos al comportamiento de los empleados y a sus resultados sobre los recursos humanos?*

Cuando analizamos los **descriptivos** de las diferentes variables de resultados en los recursos humanos observamos que: (1) Por lo que se refiere a la intención de abandonar la organización (*rotación laboral*), los empleados de las administraciones locales en Cataluña son reticentes a abandonar sus organizaciones incluso frente posibilidades de mejora económica. (2) El *absentismo laboral* presenta resultados algo sorprendentes. La mayoría de los empleados públicos del estudio consideran que aprovechan bien el tiempo de trabajo y respetan los tiempos de descanso estipulados. Esta afirmación contradice el tópico sobre el absentismo existente en el sector público, y precisaría de estudios más específicos sobre el mismo, que permitieran aportar más luz sobre este aspecto clave del ámbito laboral. La opinión de superiores y datos objetivos serían necesarios para poder contrastar esta afirmación, así como estudios en profundidad sobre el absentismo laboral. (3) En cuanto al *rendimiento individual*, los empleados de las Administraciones Locales Catalanas consideran que su productividad, su nivel de esfuerzo y de colaboración son elevados. Consideramos que estos aspectos precisarían de una investigación más exhaustiva, y que de ella podrían obtenerse resultados importantes para la mejora y modernización los entes locales. (4) La *satisfacción laboral* presenta en el análisis descriptivo niveles elevados entre los empleados públicos.

A partir del **modelo de ecuaciones diferenciales** observamos que las prácticas de recursos humanos no actúan de forma directa sobre los resultados en los recursos humanos, sino que lo hacen a través de la variable mediadora *compromiso*. También observamos que la satisfacción laboral no es una variable que participe del modelo que vincula las prácticas de recursos humanos y el rendimiento en la investigación realizada. Se podría establecer que la satisfacción laboral no tiene relevancia en la rotación laboral o el absentismo de los empleados públicos locales, ni tampoco que ejerce ninguna influencia sobre el rendimiento organizacional.

Cuarta sub-pregunta de tesis: *¿Tienen, las actitudes y los comportamientos de los empleados en el trabajo, un impacto en la percepción de los mismos sobre el rendimiento organizativo?*

Se observa del **análisis descriptivo** que el rendimiento organizativo percibido por los propios empleados de los ayuntamientos es alto. Así mismo, consideran que sus departamentos son eficientes en el empleo de los recursos públicos, y que los motivos de quejas de los usuarios son pocos. En cuanto a la información que obtenemos del **modelo de ecuaciones diferenciales** podemos afirmar que el resultado organizativo se ve influido por los resultados de los recursos humanos. Sorprende el hecho que el rendimiento individual tenga un impacto negativo sobre los resultados organizativos y sería necesario analizar en profundidad esta relación y realizar estudios más amplios sobre este punto. Por otro lado, destaca la relación existente entre el grado de compromiso que presentan los empleados y los resultados de la organización. La confianza también es una variable que influye sobre el rendimiento organizativo, y lo hace de manera directa, y a su vez de forma indirecta a través de su impacto sobre la variable compromiso. Se puede establecer que las prácticas de recursos humanos influyen en los resultados de la organización, pero no de forma directa, sino que lo hacen a través del compromiso y la confianza que ellas generan en los empleados.

Para finalizar, y dado respuesta a la **pregunta de tesis: *¿Cuál es el impacto de las prácticas de recursos humano sobre los resultados individuales y organizacionales en las administraciones públicas locales?***, podemos decir, a la vista de lo expuesto anteriormente que el modelo que presentamos establece la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados, tanto sobre los recursos humanos, como los organizativos. Igualmente, coincide en la relevancia que tienen el compromiso y la confianza de los empleados sobre los resultados en los recursos humanos, es decir, sobre el absentismo, la rotación y el rendimiento individual, así como en el rendimiento organizativo. No obstante, no se ajusta totalmente al planteado en

otros sectores, siendo las principales diferencias las relativas a las prácticas que contribuyen en el modelo y la no significación de la satisfacción laboral.

En la figura 7.1 se muestra el modelo final obtenido relativo a la relación entre las prácticas de recursos humanos y los resultados en las organizaciones. Como puede observarse, las líneas y variables marcadas en color rojo corresponden a relaciones eliminadas del modelo inicial.

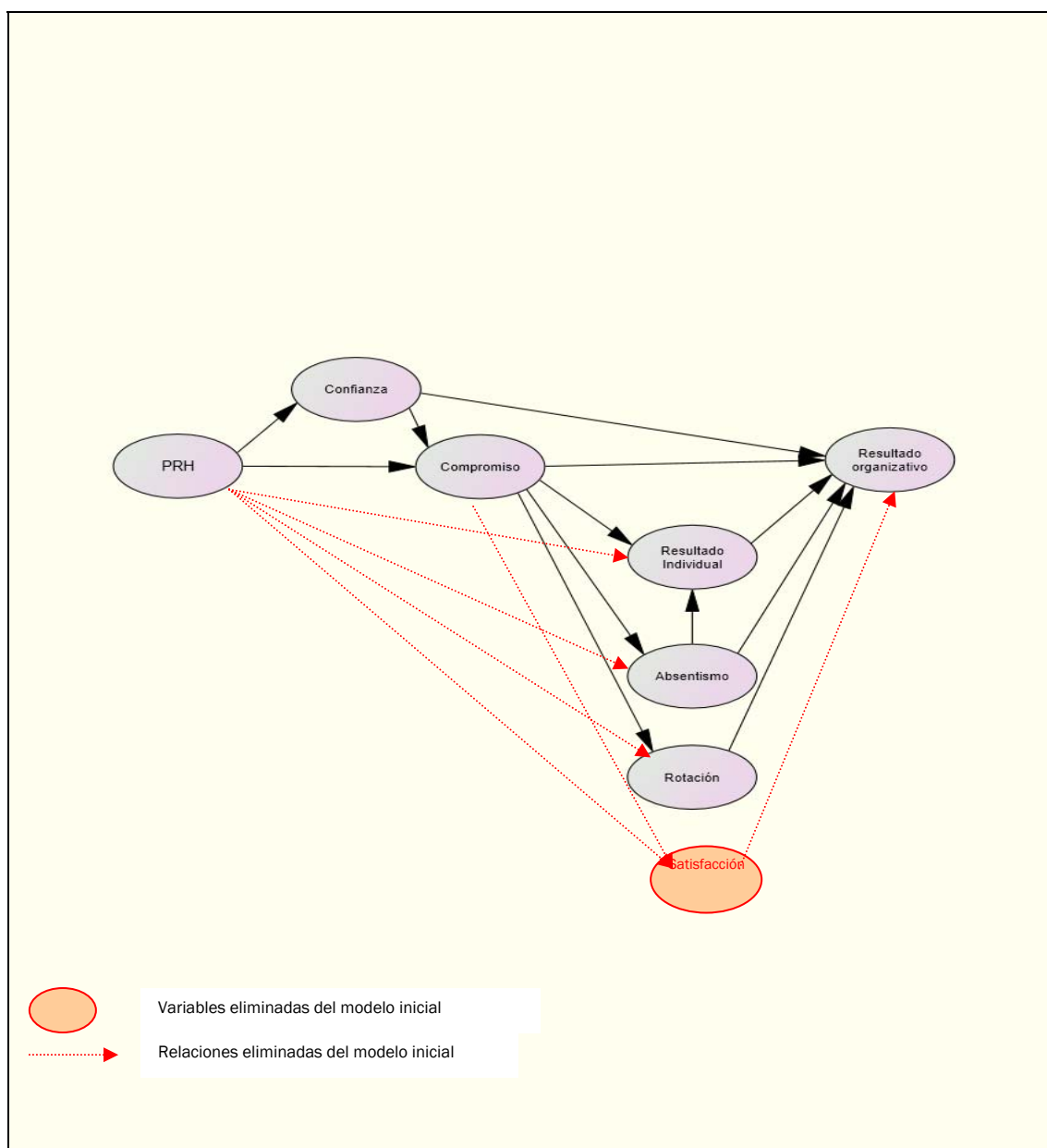


Figura 7.1: Modelo final del impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento organizacional

7.2 CONTRIBUCIONES

A continuación se exponen las principales contribuciones que, desde nuestro punto de vista, esta tesis proporciona. A continuación destacamos algunas de las aportaciones que esta tesis pretende modestamente realizar dentro del campo de la teoría de Gestión de Recursos Humanos:

- Realización de un **meta-análisis** que recoge las principales **prácticas de recursos humanos** que se analizan en la literatura relacionadas con el rendimiento organizativo, actualizando los realizados por otros autores (Becker y Gerhart, 1996; Sastre y Aguilar, 2003; Boselie *et al.*, 2005)
- También, se han constatado empíricamente las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y su **impacto sobre las percepciones, actitudes y comportamientos** de los empleados. Con ello se contribuye a reforzar las aportaciones realizadas por otros autores en estudios similares (Batt, 2002; Capelli y Neumark, 2001; Den Hartog *et al.*, 2004; Gould-Williams, 2004; Ichniowski *et al.*, 1997; Katou, 2011)
- Destacamos la importancia de la variable **compromiso** como mediadora entre las prácticas de recursos humanos y los resultados en los comportamientos de los empleados. En esta investigación se revela como una variable altamente significativa, en la línea de los estudios realizados por Gould-Williams (2003) o Den Hartog (2004),
- Se aprecia también la baja relevancia y significación de la variable **confianza**, que aunque actúa reforzando el vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso, es menos significativa sobre los resultados de los comportamientos de los empleados y sobre los resultados organizativos. Este resultado discrepa de los obtenidos por otros autores (Dirks y Ferrin, 2001; Gould-Williams, 2003 y 2004; Nyhan, 2000), y abre un futuro campo de investigación que puede profundizar más en estos resultados.
- Sorprende la nula significación de la variable **satisfacción**, hasta el punto que llega a desaparecer del modelo planteado inicialmente. Lo cual coincide con Gould-Williams (2003) que afirma que la satisfacción laboral no implica empleados comprometidos, ni viceversa. Nuestro análisis corrobora su afirmación y desvincula la satisfacción laboral de los comportamientos de los empleados y de los resultados. Sería necesario

profundizar en esta relación y analizar el por qué de este resultado, ya que existen otros estudios que por el contrario consideran que la satisfacción es una variable que si afecta a los comportamientos y resultados de los empleados y de la organización (Macky y Boxall, 2008).

- Otra contribución ha sido la realización de un **meta-análisis** que incluye los principales **estudios empíricos** detectados en la literatura especializada, donde se analizan las prácticas de recursos humanos y sus impactos sobre diferentes aspectos del rendimiento organizativo. A su vez se han analizado **los indicadores** que en cada estudio se utilizan **para medir este rendimiento**, observándose que la calidad del servicio, la productividad y los indicadores de incremento de ventas y rentabilidad, son los principales indicadores empleados para la medición de los resultados organizativos.
- En cuanto al **ámbito de estudio**, también representa una contribución a la literatura, puesto que la tesis se ha enmarcado dentro del sector público español, y más concretamente sobre los Ayuntamientos, como principales entes públicos de la **Administración Local**. Este sector ha sido uno de los grandes olvidados cuando se habla de rendimiento organizacional, y ello es debido a que la eficiencia y la eficacia no han sido una prioridad en este sector de actividad. Sin embargo, una adecuada gestión organizativa y, en especial, de los recursos humanos se han revelado como elementos clave para mejorar los resultados y el funcionamiento de este tipo de organizaciones, tal y como se les requiere actualmente. Nuestra tesis representa una aportación en este campo, y sigue la línea de otras investigaciones realizadas fuera de España, en concreto, la realizada por Gould-Williams (2003) en Reino Unido.
- Se han puesto de manifiesto que las **prácticas de recursos humanos que se emplean en las Administraciones Locales**, evidenciando aquellas ya **arraigadas y consolidadas**, como la seguridad en el empleo, la formación exhaustiva, o los procesos de selección selectivos, y también aquellas que, aunque todavía no forman parte de la gestión diaria de todos los ayuntamientos, se están manifestando como **verdaderos incentivos del rendimiento** de los empleados y del rendimiento organizativo en estas administraciones, como son la autonomía en el puesto de trabajo, la participación en la toma de decisiones, la evaluación del desempeño, la retribución contingente, o el trabajo en equipo.

- El hecho de que el **estudio tiene lugar en España**, y más concretamente en Cataluña, contribuye a mejorar el conocimiento de el sector público en este país. En general, la mayoría de los estudios que analizan el vínculo entre prácticas de recursos humanos y rendimiento en los Gobiernos Locales han sido realizados en Estados Unidos y Reino Unido (Boyne, 2000 y 2002; Gould-Williams, 2003; Pratchett, L., y Wingfield, 1996 Richardson *et al.*, 2005). En el sector público español, este vínculo ha sido muy poco analizado, y solo ahora, con la Reforma del Gobierno Local y la aparición del Estatuto Básico del Empleado Público, han aparecido las primeras investigaciones en este campo.
- Otro aspecto diferenciador de esta investigación es la perspectiva desde la que se realiza el análisis. Normalmente, la mayoría de los estudios han sido realizados desde el punto de vista de la dirección, es decir, son la línea de mando o la dirección de recursos humanos quienes opinan sobre los comportamientos y resultados de los empleados (Agarwala, 2003; Batt, 2002; Gooderham *et al.*, 2008; Katou, 2011). En ellas se habla de las preferencias de los empleados, pero no son ellos a los que se les pregunta, sino a sus superiores. En esta tesis **se ha preferido dirigir las cuestiones directamente sobre los trabajadores**, como receptores de las prácticas de recursos humanos y responsables de sus propias actitudes y comportamientos en el trabajo, en la misma línea seguida en la investigación realizada por Gould-Williams (2003), donde se valora que sean los mismos empleados los que hablen de sus percepciones, actitudes y rendimientos, propios y de la organización.
- La metodología utilizada en el análisis de los datos también resulta una aportación, dado que la mayoría de los estudios empíricos que analizan las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento lo hacen mediante regresiones lineales entre variables (Boselie, 2010; Gould-Williams, 2003; Guthrie *et al.*, 2009; Wright *et al.*, 2005). Esta tesis, en cambio, pasa a formar parte del grupo de investigaciones en este ámbito que utiliza la **modelización por ecuaciones estructurales** (Carlos Bou y Beltran, 2005; Jung y Takeuchi, 2010; Katou, 2011; Shih *et al.*, 2007) y analiza el impacto simultáneo de diferentes variables, que pueden ejercer de variables independientes o dependientes según la relación que se analice.
- En conclusión, el **modelo** resultante es una variación de modelos ya existentes que **refleja la realidad de las relaciones entre las prácticas de recursos humanos, las**

percepciones y comportamientos de los empleados y el resultado organizativo en el marco de la Administración Local Catalana.

7.3 LIMITACIONES

Las principales limitaciones que han afectado a los resultados del estudio se presentan a continuación sirviendo a su vez de base para proponer futuras investigaciones.

La primera y principal de las limitaciones la encontramos en el propio sector analizado. El sector público español no presenta datos objetivos sobre rendimiento organizacional, por lo que no se disponen de medidas de referencia para poder comparar los resultados. A su vez, los mismos Ayuntamientos no disponen de instrumentos propios que midan aspectos relativos al rendimiento, tales como número de quejas de los usuarios, grado de satisfacción de los mismos, productividad de los empleados, etc., este aspecto dificulta en gran medida el disponer de información objetiva sobre el rendimiento. Para intentar aportar luz sobre este aspecto, la investigación ha tomado como fuente de información a los empleados, y valorar el rendimiento mediante las percepciones que éstos tienen del rendimiento propio y de la organización a la que pertenecen.

Aunque la elección de los empleados de la Administración Local como unidad de observación se ha presentado como una contribución de este estudio, hay que tener en cuenta que esta opción no está exenta de limitaciones. El hecho de disponer de información de primera mano sobre las percepciones de los empleados tiene, por contra, la limitación del sesgo que puede representar la visión subjetiva de las partes implicadas en el rendimiento organizativo, dándose el caso de sobrevalorar el esfuerzo y dedicación propios, o, incluso, el rendimiento de la organización.

Otra de las limitaciones, también vinculada a que los encuestados sean los propios empleados, es que, aunque los resultados obtenidos en la tesis son consistentes con las hipótesis que afirman, que las percepciones que tienen los empleados de las prácticas de recursos humanos influyen sobre el compromiso y la confianza de los mismos. No obstante, no podemos descartar que se produzca una causalidad inversa que provoque que aquellos empleados que se sienten más comprometidos hagan una valoración más positiva de la implantación de las prácticas que los menos comprometidos. Y lo mismo sería aplicable a las valoraciones relativas al rendimiento, es decir, que aquellos empleados menos

comprometidos pueden tener una tendencia a valorar más negativamente los resultados de la organización.

Podemos encontrar a su vez limitaciones en relación a la recogida de los datos y al momento temporal en que se realiza. Ésta se ha llevado a cabo mediante un estudio seccional, lo que no permite analizar inferencias dinámicas que si podrían analizarse en un estudio longitudinal. A todo ello, cabe añadir el contexto de crisis económica en el que se ha llevado a cabo la investigación, afectando al sector público con la decisión de la disminución de los salarios de los funcionarios en un 5%. Asumimos que este hecho puede haber añadido cierto sesgo a las respuestas aportadas por los encuestados.

Aunque el tamaño de la muestra se considera suficiente, el disponer de datos de solamente 14 ayuntamientos de los 64 posibles, puede dificultar la generalización de los resultados. Una de las propuestas para solventar este inconveniente sería ampliar la muestra a más Ayuntamientos.

Finalmente, la investigación no ha tenido en cuenta variables contingentes como la edad, el género, la antigüedad, o la categoría laboral, de los encuestados que pueden llegar a influir en los resultados, y que sería interesante analizar en futuras investigaciones.

7.4 FUTURAS INVESTIGACIONES

Durante el desarrollo de la investigación y del análisis de las limitaciones de la tesis, se han abierto nuevas líneas de investigación que complementarían los resultados obtenidos en este estudio. Estas nuevas líneas se exponen a continuación y se sugieren como base para una futura investigación.

En la metodología de estudio

El estudio realizado ha probado ser útil para la validación de las hipótesis formuladas, tanto en el tamaño de la muestra, como en el cuestionario empleado, ya avalado por Gould-Williams (2003). No obstante, sería preciso profundizar más en la investigación con el fin de consolidar los resultados obtenidos. Como propuestas aparecen las que se apuntan a continuación:

-
- Ampliar el número de ayuntamientos implicados en la investigación, como se apuntaba en el apartado anterior, de manera que los resultados abarquen un mayor espectro del universo. El estudio podría extenderse al resto del Estado Español, de manera que nos permitiera validar si los resultados obtenidos representan solamente la realidad de los ayuntamientos catalanes, o si por el contrario son extrapolables al resto de entes locales.
 - Refinar el cuestionario usando los resultados obtenidos, de manera que nos permita concretar más en el análisis de datos y definición del modelo.
 - Ampliar la fuente que proporciona la información. Sería interesante preguntar a la línea de mando, especialmente en lo referente a los resultados individuales y del departamento. Otra fuente que podría completar la información sería el departamento de recursos humanos, con datos objetivos sobre la implantación de prácticas y medición de ratios como el absentismo laboral. Finalmente, los usuarios de los servicios ofrecidos por los ayuntamientos también podrían representar una fuente de información a tener en cuenta en la valoración del resultado organizativo. Asimismo, un análisis comparativo de las similitudes y diferencias de percepción entre los diferentes agentes propuestos podría aportar resultados novedosos para la investigación.
 - Otra línea de investigación emerge desde el punto de vista metodológico, siendo de especial interés la realización de estudios en profundidad, o de caso, en un grupo reducido de ayuntamientos representativos. Ello nos permitiría profundizar en el contexto y en la percepción de las diferentes variables.
 - Para concluir, y tal y como se ha apuntado en las limitaciones de la tesis, el estudio presentado es de carácter seccional en el tiempo. Un estudio longitudinal nos permitiría eliminar sesgos provenientes de situaciones temporales concretas, a la vez que analizar las dinámicas de cambio que surgen con la aplicación de las prácticas de recursos humanos, ya que en ocasiones su efecto no se manifiesta de manera inmediata en los comportamientos y resultados de los empleados.

Sobre el tópic de estudio

Investigación sobre las prácticas de recursos humanos en el sector público local.

- Una de las propuestas que se nos presenta es profundizar en la implantación de las prácticas de recursos humanos poco desarrolladas en los ayuntamientos, y que, como hemos podido comprobar en nuestra investigación, tienen impacto sobre el compromiso. Sería el caso de realizar estudios en profundidad sobre la aplicación de trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones de los empleados públicos.
- Otra línea de trabajo emerge ante la falta de despliegue de la evaluación formal del rendimiento en este tipo de organizaciones. Desarrollar medidas objetivas que cuantifiquen la eficiencia y la eficacia de los empleados públicos locales, que faciliten el feedback y la toma de medidas correctoras, y a la vez el análisis de la gestión de los entes públicos, nos permitiría detectar dónde incidir en un futuro y cómo mejorar su funcionamiento.
- La falta de retribución contingente en este tipo de organizaciones también representa un campo de estudio futuro en este sector. Sería interesante analizar qué organizaciones lo llevan a cabo y si realmente ejerce un impacto significativo sobre el rendimiento.

Investigación sobre el compromiso de los empleados públicos locales.

- Durante la presente tesis se ha constatado la importancia del compromiso como vínculo entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional, pero estudios en profundidad, que ahondaran en la percepción de los empleados y los antecedentes y consecuencias del mismo serían necesarios. El tópic de falta de motivación y poco compromiso, que desde el punto de vista de la ciudadanía se adjudica a los empleados de los ayuntamientos, parece no coincidir con las percepciones que éstos tienen de si mismos.

Investigación sobre las medidas de rendimiento en el sector público.

- Tal y como hemos apuntado, la medida del rendimiento individual en las organizaciones públicas locales no es un procedimiento que se lleve a cabo de manera generalizada. No existen criterios definidos que cuantifiquen en términos económicos, tales como rentabilidad, retorno de la inversión, etc., el trabajo de los empleados de los ayuntamientos. Una nueva línea de investigación sería aquella que trate de determinar indicadores objetivos del rendimiento individual de los empleados públicos locales, que permitan repetir la presente investigación, estableciendo las relaciones entre estos indicadores y las variables que sobre ellos puedan influir.

- En la misma línea se manifiesta la necesidad de analizar el rendimiento organizativo. Futuras investigaciones deberían profundizar en la creación de un índice que nos permitiera generalizar y comparar los resultados de los diferentes ayuntamientos de la manera más objetiva posible. La creación de este índice debería incluir la determinación elementos medibles, de manera objetiva, sobre el funcionamiento diario de un Ayuntamiento. Esta medida debería realizarse en términos financieros y de calidad de servicio que permitieran valorar la eficiencia de los diferentes ayuntamientos, y así poder establecer comparaciones objetivas entre ellos.

7.5 CONCLUSIONES FINALES

Como conclusión final podemos señalar que la consecución de los objetivos propuestos en esta tesis han permitido probar empíricamente que, en el sector de las administraciones públicas catalanas, existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo. Específicamente, se demuestra que la relación entre estas prácticas y el rendimiento está mediada por el compromiso y la confianza de los empleados en la propia organización. Por lo tanto no solo da soporte a la relación planteada, sino que adicionalmente explica los mecanismos mediante los cuales las prácticas de recursos humanos mejoran el rendimiento. También se ha establecido el vínculo entre el compromiso y diferentes resultados sobre los recursos humanos, siendo estos resultados: el absentismo, la rotación y el rendimiento individual.

Cabe destacar como contribución de esta tesis que, entre las prácticas de recursos humanos, las que realmente tienen impacto sobre el compromiso y la confianza de los empleados públicos locales son las que menos implantadas se encuentran en los Ayuntamientos, y que son: la retribución contingente, trabajo en equipo, y la participación en la toma de decisiones, aspecto que detectamos en el análisis multivariante, al ser éstas las únicas prácticas de recursos humanos significativas del modelo. Ello puede abrir dos nuevas líneas de investigación, la primera, analizar si la significación de estas prácticas está motivada por el hecho de tener consolidadas las demás, y la segunda, analizar si aunque no estuvieran consolidadas las demás prácticas, estas continuarían siendo significativas.

El contexto donde se ha desarrollado la investigación también constituye una aportación al campo de estudio, al tratarse del primer modelo de ecuaciones estructurales que representa las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo llevado a cabo en las Administraciones Locales del Estado Español. De esta forma se han podido incorporar las relaciones entre diferentes variables que actúan simultáneamente de variables dependientes e independientes, y que han permitido definir un modelo propio.

Han emergido nuevas líneas de investigación especialmente centradas en las nuevas prácticas de recursos que estimulan el compromiso y el rendimiento de los empleados públicos locales, y por otro lado, focalizadas en detectar indicadores de rendimiento organizativo en los Ayuntamientos.

Ante todo lo expuesto, consideramos que se ha abierto un importante ámbito de investigación que será necesario continuar analizando. El sector público es objeto de un creciente interés gubernamental y social para su modernización y transformación, donde la eficiencia y la orientación a los resultados pasan a ocupar un lugar prioritario para su gestión, lo que lo convierte, a su vez, en un campo fértil para la investigación de recursos humanos. El motivo principal de ello es que una parte importante de los presupuestos de este sector corresponden al capítulo de personal, y por tanto, conseguir que este personal sea eficiente y rentable para los Ayuntamientos es una tarea en la que la Gestión de Recursos Humanos puede contribuir.

Capítulo 8. Bibliografía

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO CONTEXTUALIZADO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL CATALANA

Matilde Villarroya Martínez

Dipòsit Legal: T.1297-2012

REFERENCIAS

- Abelson, M. A., y Baysinger, B. D. 1984. Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2): 331-341.
- ADECCO (2009) "Encuesta de Absentismo laboral".
- Agarwala, T. 2003. Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 175-197.
- Ahmad, S., y Schroeder, R. G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1): 19-43.
- Ahmad, S., Schroeder, R. G., y Sinha, K. K. 2003. The role of infrastructure practices in the effectiveness of JIT practices: Implications for plant competitiveness. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 20(3): 161-191.
- Albesa, J. G. 2007. Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, 25(7): 490-506.
- Albrecht, S., y Travaglione, A. 2003. Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1): 76-92.
- Alexander, S., y Ruderman, M. 1987. The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2): 177-198.
- Allen, N. J., y Hecht, T. D. 2004. Further thoughts on the romance of teams: A reaction to the commentaries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 485-491.
- Allen, N. J., y Hecht, T. D. 2004. The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4): 439-461.

Allen, N. J., y Meyer, J. P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.

Alonso, E. Díaz, A., Hernández, S., Martínez J.J., Pozo, C., Valera, R. 2005. Satisfacción laboral y entorno de trabajo en la Administración Pública. *Capital Humano*, 191: 84-94

Angle, H. L., y Perry, J. L. 1981. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 1-14.

Anteproyecto de Ley Básica del Gobierno y de la Administración Local. Documento de Trabajo LBGAL 03-05-2006. Ministerio de Administraciones Públicas

Appelbaum, E. (ed.), Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A. L.. *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press, 2000.

Argyris, C. 1957. *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., y Lynch, P. 1998. Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 288-297.

Armstrong, E. P. A. 2001. Clinical and economic outcomes of an ambulatory urinary tract infection disease management program. *American Journal of Managed Care*, 7(3): 269-280.

Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practice*.

Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.

Arufe Varela, A. 2008. Tres modelos distintos de formalización del estatuto de los empleados públicos, al hilo de la exposición de motivos de estatuto español. (96): 85-96.

Aryee, S., Budhwar, P. S., y Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3): 267-285.

Ashford, S. J., Lee, C., y Bobko, P. 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4): 803-829.

Azfar, O., y Danninger, S. 2001. Profit-sharing, employment stability, and wage growth. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3): 619-630.

Bae, J., y Lawler, J. J. 2000. Organizational and HRM strategies in korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3): 502-517.

Balchin, J., y Wooden, M. 1995. Absence penalties and work attendance. *Australian Economic Review*, 112: 43-58.

Ballart, X., y Ramió, C. 2000. *Ciencia de la administración*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Balmaseda, M., Melguizo, A., y Taguas, D. 2006. Las reformas necesarias en el sistema de pensiones contributivas en españa. *Moneda y Crédito*, 222: 313-340.

Bamberger, P., y Biron, M. 2007. Group norms and excessive absenteeism: The role of peer referent others. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(2): 179-196.

Barber, B. *The logic and limits of trust*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press: 1983

Barnard, M. E., y Rodgers, R. A. 2000. How are internally oriented HRM policies related to high-performance work practices? evidence from singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6): 1017-1046.

Baron, J. N., y Kreps, D. M. 1999. Strategic human resources: Frameworks for general managers. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*.

Barrick, M. R., Neubert, M. J., Mount, M. K., y Stewart, G. L. 1998. Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 83(3): 377-391.

Bartel, A. P. 2004. Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2): 181-203.

Bartolomé, F. 1989. Nobody trusts the boss completely--now what? *Harvard business review*, 67(2): 135-142.

Batt, R. 2001. Explaining wage inequality in telecommunications services: Customer segmentation, human resource practices, and union decline. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2 PART A): 425-449.

Batt, R. 2002. Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.

Bayo-Moriones, A., y De Cerio, J. M. -. 2002. Human resource management, strategy and operational performance in the spanish manufacturing industry. *Management*, 5(3): 175-199.

Bayo-Moriones, A., y Merino-Díaz de Cerio, J. 2001. Quality management and high performance work practices: Do they coexist? *International Journal of Production Economics*, 73(3): 251-259.

Beauchamp, T. L., y Bowie, N. E. 1983. *Ethical Theory and Business*.

Beaumont, P. B. 1993. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*.

Becker, B., y Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.

Becker, B. E., y Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898-925.

Becker, G. S. 1964. *Human Capital*.

Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1): 32-40.

Beer, M., y Spector, B. 1985. Corporatewide transformations in human resource management. *HRM, Trends and Challenges*: 219-253.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., y Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*.

Bennis, W., y Nanus, B. 1985. Leaders: The strategies for taking charge. ***Leaders: The Strategies for Taking Charge.***

Bertucci, G. 2006. Unlocking the human potential for public sector performance. ***Public Personnel Management***, 35(3): 175-179.

Bhargava, S. 1994. Profit sharing and the financial performance of companies: Evidence from UK panel data. ***Economic Journal***, 104(426): 1044-1056.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., y Doty, D. H. 2005. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. ***Journal of Management***, 31(4): 622-640.

BILBAO, A. y PRIETO, C. 1990. Políticas empresariales de mano de obra en el sur metropolitano. ***Economía y Sociedad***, 3: 141-143.

Bilgin, K. U. 2007. Performance management for public personnel: Multi-analysis approach toward personnel. ***Public Personnel Management***, 36(2): 93-112.

Birdi, K., Allan, C., y Warr, P. 1997. Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. ***Journal of Applied Psychology***, 82(6): 845-857.

Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., y Wood, S. J. 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. ***Personnel Psychology***, 61(3): 467-501.

Blasi, J., Conte, M., y Kruse, D. 1996. Employee stock ownership and corporate performance among public companies. ***Industrial and Labor Relations Review***, 50(1): 60-79.

Blau, P. M. 1964. ***Exchange and power in social life.*** New York: Wiley. 1964

Blyton, P., y Turnbull, P. 1992. HRM: Debates, dilemmas and contradictions. ***Reassessing Human Resource Management.***

Boselie, P. 2010. High performance work practices in the health care sector: A dutch case study. ***International Journal of Manpower***, 31(1): 42-58.

Boselie, P., Dietz, G., y Boon, C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.

Boselie, P., y Paauwe, J. 2005. Human resource function competencies in european companies. *Personnel Review*, 34(5): 550-566.

Boselie, P., Paauwe, J., y Jansen, P. 2001. Human resource management and performance: Lessons from the netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1107-1125.

Boselie, P., y Van Der Wiele, T. 2002. Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3): 165-172.

Boxall, P., y Macky, K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1): 3-23.

Boxall, P., y Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*.

Boyne, G. 2000. External regulation and best value in local government. *Public Money and Management*, 20(3): 7-12.

Boyne, G., Jenkins, G., y Poole, M. 1999. Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2): 407-420.

Boyne, G. A. 2002. Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in england and wales. *Public Money and Management*, 22(2): 17-24.

Boyne, G. A. 2002. Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1): 97-122.

Boyne, G. A. 2003. Sources of public service improvement: A critical review and research agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3): 367-394.

Brunet Icart, I., Pastor Gosálbez, I., Belzunegui Eraso, Á., y Universitat Rovira i Virgili. 2002. *Tècniques d'investigació social :Fonaments epistemològics i metodològics*. Barcelona: Pòrtic.

Bryson, A., Gomez, R., y Kretchmer, T. 2005. Catching a wave: The adoption of voice and high-commitment workplace practices in britain, 1984-1998. **CEP Discussion Paper No.676.London Centre for Economic Performance.**

Buchanan II, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, 19(4): 533-546.

Budhwar, P. S., Luthar, H. K., y Bhatnagar, J. 2006. The dynamics of HRM systems in indian BPO firms. **Journal of Labor Research**, 27(3): 339-360.

Budhwar, P. S., Varma, A., Singh, V., y Dhar, R. 2006. HRM systems of indian call centres: An exploratory study. **International Journal of Human Resource Management**, 17(5): 881-897.

Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V., y Perrar, K. -. 1999. A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. **Human Relations**, 52(8): 999-1027.

Bycio, P., Hackett, R. D., y Alvares, K. M. 1990. Job performance and turnover: A review and meta-analysis. **Applied Psychology: An International Review**, 39(1): 47-76.

Byrne, B. M. 2009. **Structural equation modeling with AMOS :Basic concepts, applications, and programming** (2nd ed.). New York: Routledge.

Cantera Herrero, F. J. 2005. La nueva gestión de personas en el sector público local: El reto de la productividad. **Análisis local**(59): 7-11.

Cantero Martínez, J. 2009. Las situaciones administrativas en el estatuto básico del empleado público: Claves para armar el nuevo modelo. **Revista de Administración Pública**(176): 161-197.

Cappelli, P., y Neumark, D. 2001. Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? **Industrial and Labor Relations Review**, 54(4): 737-775.

Carlos Bou, J., y Beltrán, I. 2005. Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study. **Total Quality Management and Business Excellence**, 16(1): 71-86.

Carlson, D. S., Upton, N., y Seaman, S. 2006. The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4): 531-543.

Carnevale, D. G., y Wechsler, B. 1992. Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration and Society*, 23(4): 471.

Carter, N., Klein, R., y Day, P. 1992. *How Organisations Measure Success*.

Cascio, W. E., y Serapio Jr., M. G. 1991. Human resources systems in an international alliance: The undoing of a done deal? *Organizational dynamics*, 19(3): 63-74.

Castillo Blanco, F. A., y Quesada Lumbreras, J. E. 2006. La profesionalización de la función pública local en américa latina: Evolución, modelos y propuestas. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*(302): 161-184.

Catalunya. *Decret 214/1990, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el reglament del personal al servei de les entitats locals*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya 27 d'abril de 1987

Cea D'Ancona, M. Á. 1996. *Metodología cuantitativa :Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

Chang, P. L., y Chen, W. L. 2002. The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan. *International Journal of Management*, 19(4): 622-631.

Chelius, J., y Smith, R. S. 1990. Profit sharing and employment stability. *Industrial and Labor Relations Review*, 43(3).

Chen, Z. X., Aryee, S., y Lee, C. 2005. Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 66(3): 457-470.

Chen, C. -, y Huang, J. -. 2009. Strategic human resource practices and innovation performance - the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1): 104-114.

Claver Cortés, E., Gascó Gascó, J. L., y Llopis Taverner, J. 1996. **Los recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo** (2a ed.). Madrid: Civitas.

Cogburn, J. D. 2005. The benefits of human resource centralization: Insights from a survey of human resource directors in a decentralized state. **Public administration review**, 65(4): 424-435.

Cohen, A. 1999. Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. **Journal of Organizational Behavior**, 20(3): 285-308.

Collins, C. J., y Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, 46(6): 740-751.

Collins, C. J., y Smith, K. G. 2006. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49(3): 544-560.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., y Noe, R. A. 2000. Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. **Journal of Applied Psychology**, 85(5): 678-707.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., y Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, 59(3): 501-528.

Conde Colmenero, P. 2009. Propuestas para la mejora del tratamiento del acoso laboral en el EBEP: El reconocimiento de los derechos específicos a la movilidad geográfica y a la excedencia. **CES, Consejo Económico y Social de España**, 143: 651-676.

Condrey, S. E. 1995. Reforming human resource management systems: Exploring the importance of organizational trust. **American Review of Public Administration**, 25(4): 341.

Canyon, M. J., y Freeman, R. B. 2001. "Shared modes of compensation and firm performance: UK evidence". **Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence**.

Cook, J., y Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. **Journal of Occupational Psychology**, 53: 39-52.

Coopey, J., y Hartley, J. 1991. Reconsidering the case for organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 1(3): 18-32.

Corbetta, D. 2003. Right-handedness may have come first: Evidence from studies in human infants and nonhuman primates. *Behavioral and Brain Sciences*, 26(2): 217-218.

Corral Villalba, J. 2004. *Manual de gestión del personal de la administración local* (2a ed.). Madrid: Civitas.

Cortés Carreres, J. V. 2009. La evaluación del desempeño en el estatuto básico del empleado público. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*(1): 36-69.

Cortés Carreres, J. V. 2003. La modernización de la gestión de los recursos humanos en la administración local. *Análisis local*(46): 7-27.

Cortés Carreres, J. V., y Jiménez Hernández, J. 2009. La carrera profesional en el estatuto básico del empleado público. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*(13): 1891-1914.

Cortés, J. V. 2004. Evaluación de la gestión de personas en las organizaciones. *Análisis local*(53): 7-15.

Côté, S., y Miners, C. T. H. 2006. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 1-28.

Coyle-Shapiro, J., y Kessler, I. 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7): 1-930.

Coyle-Shapiro, J., y Kessler, I. 2002. Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1): 69-86.

Crampton, S., Hodge, J., y Mishra, J. 1996. Transition - ready or not: The aging of america's work force. *Public Personnel Management*, 25(2): 243-256.

Creed, W. E. D., y Miles, R. E. 1996. Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 16-38.

Cuenca Cervera, J. J. 2002. La gestión estratégica de recursos humanos en las entidades locales. *Capital Humano*, 15(161): 32-38.

Culbert, S., y McDonough, J. 1986. The politics of trust and organization empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(2): 171-188.

Cutcher-Gershenfeld, J. 1991. The impact on economic performance of a transformation in industrial relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(2): 488-506.

Cutcher-Gershenfeld, J., y Kochan, T. 2004. Taking stock: Collective bargaining at the turn of the century. *Industrial and Labor Relations Review*, 58(1): 3-26.

Daley, D. M. 1991. Management practices and the uninvolved manager: The effect of supervisory attitudes and perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personnel Management*, 20(1): 101.

Dalton, D. R., y Todor, W. D. 1979. Turnover turned over: An expanded and positive perspective. *Academy of Management Review*, 4(2): 225-235.

Dalton, D. R., y Todor, W. D. 1982. Union steward locus of control, job, union involvement, and grievance behavior. *Journal of Business Research*, 10(1): 85-101.

Dalton, D. R., y Todor, W. D. 1993. Turnover, transfer, absenteeism: An interdependent perspective. *Journal of Management*, 19(2): 193-219.

Darmon, R. Y. 1990. Setting commission rates for the control of the salesperson's client-prospect effort allocation. *Journal of the Operational Research Society*, 41(2): 151-163.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., y Wright, P. M. 2005. Erratum: Human resource management and labor productivity: Does industry matter? (academy of management journal). *Academy of Management Journal*, 48(3): 374.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., y Wright, P. M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135-145.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México.

De la Cruz Déniz-Déniz, M., y De Saá-Pérez, P. 2003. A resource-based view of corporate responsiveness toward employees. *Organization Studies*, 24(2): 299-319.

De Lancer Julnes, P., y Holzer, M. 2001. Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6): 693-705.

Delaney, J. T., y Huselid, M. A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

Delbridge, R. 2007. Explaining conflicted collaboration: A critical realist approach to hegemony. *Organization Studies*, 28(9): 1347-1357.

Delbridge, R., Gratton, L., y Johnson, G. *The Exceptional Manager*. Oxford: Oxford University Press. 2006.

Delbridge, R., Hauptmeier, M., y Sengupta, S. 2008. Human relations special issue call for papers: Beyond the enterprise: Broadening the horizons of international HRM. *Human Relations*, 61(12): 1809-1811.

Delbridge, R., y Whitfield, K. 2007. More than mere fragments? the use of the workplace employment relations survey data in HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12): 2166-2181.

Delery, J. E., y Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.

Delery, J. E., y Shaw, J. D. 2001. The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 165-197

Den Hartog, D. N., Boselie, P., y Paauwe, J. 2004. Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology*, 53(4): 556-569.

Denhardt, R. B. *Theories of Public Organization*. Monterey, CA: Brooks & Cole. 1993

DeNisi, A. S., y Kluger, A. N. 2000. Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1): 129-138.

Dess, G. G., y Shaw, J. D. 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3): 446-456.

Dibben, P., James, P., y Cunningham, I. 2001. Absence management in the public sector: An integrative model? *Public Money and Management*, 21(4): 55-60.

Dillon, A., y Flood, P. 1992. Organisational commitment: Do human resource practices make a difference? *Irish Business and Administrative Research*, 13: 48-60.

Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. 2001. The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4): 450-467.

Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 611-628.

Dyer, L., y Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3): 656-670.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., y Lowe, A. 1991. *Management Research: An Introduction*.

Eisenberg, N., y Fabes, R. A. 1990. Empathy: Conceptualization, measurement, and relation to prosocial behavior. *Motivation and Emotion*, 14(2): 131-149.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., y Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 42-51.

Embid Irujo, A. 2008. Incidencia del estatuto básico del empleado público en la normativa de las comunidades autónomas. (137): 5-30.

Encuesta absentismo laboral . Createe Lee Hecht Harrison, empresa del Grupo Adecco. 2009.

Disponible en Internet: http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/450.pdf

Esbensen, K., Schönkopf, S., y Midtgaard, T. 1996. *Multivariate analysis in practice* (2a ed.). Trondheim: Camo AS.

España, Federación Española de Municipios y Provincias, y Instituto Nacional de Administración Pública. 1999. *El pacto local :Medidas para el desarrollo del gobierno local*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

España. Acuerdo Administración-Sindicatos para el período 1995-1997 sobre condiciones de trabajo en la Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, 20 de setiembre de 1994, núm. 225, p. 28743.

España. IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas. *Boletín Oficial del Estado*, 19 de noviembre de 2005, núm. 277, p. 37952.

España. Ley 4/1987, de 24 de marzo, reguladora de la Escuela de Administración Pública de Cataluña. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1994, núm. 98, p. 12773.

España. Ley 7/1985, reguladora de las Bases de Régimen Local español. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de abril de 1985, núm. 80, p. 8945 a 8964

España. Ley 28/2006, de 18 de julio, de agencias estatales para la mejora de los servicios públicos. *Boletín Oficial del Estado*, 19 de julio de 2006, núm. 171, p. 27124.

España. Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, 13 de abril de 2007, núm. 89, p. 16270 a 16299

España. Ley 11/1999 de 21 de abril de Medidas para el desarrollo del Gobierno Local. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1994, núm. 98, p. 12773.

España. Ley 30/1984 de 2 de agosto de Medidas para la Reforma de la Función Pública. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1994, núm. 98, p. 12773.

España. Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1994, núm. 98, p. 12773.

España. Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. *Boletín Oficial del Estado*, 25 de abril de 1994, núm. 98, p. 12773.

España. Real Decreto 861/1986, de 25 de abril, por el que se establece el régimen de las retribuciones de los funcionarios de Administración Local. **Boletín Oficial del Estado**, 3 de mayo de 1986, núm. 106, p. 15757 a 15759

España. *Real Decreto 364/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento General de Ingreso del Personal al Servicio de la Administración General del Estado y de Provisión de puestos de trabajo y Promoción Profesional de los Funcionarios Civiles de la Administración General del Estado*. **Boletín Oficial del Estado**, 10 de abril de 1995, núm. 85, p. 10622 a 10636

España. **Libro Blanco sobre la Reforma del Gobierno Local en España**. 2005. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.

España. **Informe de la Comisión para la elaboración del Estatuto Básico del Empleado Público**. 2005. Instituto Nacional de Administración Pública. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.

Evans, W. R., y Davis, W. D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. **Journal of Management**, 31(5): 758-775.

Farndale, E., Hope-Hailey, V., y Kelliher, C. 2011. High commitment performance management: The roles of justice and trust. **Personnel Review**, 40(1): 5-23.

Farnham, D., y Giles, L. 1996. People management and employment relations. **Managing the New Public Services**.

Farnham, D., y Horton, S. **Managing the New Public Services**. Basingstoke: Macmillan. 1996

Farnham, D., Horton, S., y White, G. 2003. Organisational change and staff participation and involvement in Britain's public services. **International Journal of Public Sector Management**, 16(6): 434-445.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., y Pettigrew, A. **The New Public Management in Action**. Oxford: Oxford University Press. 1996

Fernández López, M. F. 2008. La violencia de género y el régimen de la función pública. Una construcción inacabada de su régimen jurídico. *Relaciones Laborales. Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 10: 17-44.

Fernández-Miranda, J. 2008. El estatuto básico del empleado público y la regulación de las funciones reservadas al funcionario público. *Revista Española de Derecho del Trabajo*, 139: 475-500.

Fey, C. F., Björkman, I., y Pavlovskaya, A. 2000. The effect of human resource management practices on firm performance in russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1): 1-18.

Fitzgibbons, D., y Moch, M. 1980. Employee absenteeism: A multivariate analysis with replication. *Organizational behavior and human performance*, 26(3): 349-372.

Fombrun, C., Tichy, N. M., y Devanna, M. A. *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons. 1984

Fondevila Antolín, J. 2008. La disposición transitoria cuarta del EBEP o el último ataque a los principios constitucionales reguladores del acceso al empleo público. *Revista Justicia Administrativa*, 40: 51-68.

Fondevila Antolín, J. 2008. La exclusión de la participación de las organizaciones sindicales en los órganos de selección de las administraciones públicas, por exigencia del estatuto básico del empleado público. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*(306): 215-234.

Fornell, C., y Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(2): 39-50.

Foucher, D. 2001. La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française. *Pyramides*, 4: 93-105.

Franceschelli, I., Galiani, S., y Gulmez, E. 2010. Performance pay and productivity of low- and high-ability workers. *Labour Economics*, 17(2): 317-322.

Frayne, C. A., y Geringer, J. M. 2000. Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 361-372.

-
- Frenkel, S. J., Tarn, M., Korczynski, M., y Shire, K. 1998. Beyond bureaucracy? work organization in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6): X1-979.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A., y Zempel, J. 1996. Personal initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1): 37-63.
- Fuentetaja Pastor, J. Á. 2007. El estatuto básico del empleado público. *Revista de Administración Pública*(174): 457-499.
- Fulk, J., Brief, A. P., y Barr, S. H. 1985. Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4): 301-313.
- Gárate Castro, J. 2008. Deberes, faltas y sanciones del empleado público en su estatuto básico (algunos elementos para comprender y valorar su regulación). *Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica*, 24 (19): 11-35.
- García García, M. J. 2008. Los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad: Su plasmación en el estatuto del empleado público. *Revista Jurídica de Castilla y León*, 15: 129-156.
- Geare, A., Edgar, F., y McAndrew, I. 2006. Employment relationships: Ideology and HRM practice. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1190-1208.
- Gelade, G. A., y Ivery, M. 2003. The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2): 383-404.
- Gerhart, B. 1999. Human resource management and firm performance: Measurement issues and their effect on causal and policy inferences. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4(SUPPL. 4): 31-51.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., y Snell, S. A. 2000. Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4): 803-834.
- Gilbert, J. A., y Tang, T. L. -. 1998. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3): 321-335.
- Gill, J., y Johnson, P. 2002. *Research methods for managers* (3rd ed.). London: SAGE Publications.

Godard, J. 2004. A critical assessment of the high-performance paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2): 349-378.

Gold, J., y Bratton, J. 2003. The dynamics of professionalisation: Whither the HRM profession. *Conference Paper in Critical Management Studies 2003*. Lancaster University.

Golembiewski, R. T. 1998. Some great ideas in public administration, and how they inhibited the urgings of my developing professional sense of self. *Public Administration and Management*, 3(4): 53-62.

Golembiewski, R. T., y Hilles, R. J. *Toward the Responsive Organization: The Theory and Practice of Survey Feedback*. Salt Lake City, Utah:Brighton Publishing Co. 1979.

Gómara Hernández, J. L. 2007. El estatuto básico del empleado público y el personal de administración y servicios de las universidades públicas. *Revista Jurídica de la Comunidad de Madrid*(25): 67-94.

Gómez Caballero, P. 2008. Las fuentes de regulación de las relaciones de empleo del personal al servicio de las administraciones públicas. *Relaciones Laborales*, 24 (23-24): 45-71.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., y Xin, K. R. 2009. Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 263-275.

González Mansilla, D. 2004. Plan estratégico de recursos humanos del ayuntamiento de alcobendas. *Análisis local*, 53: 33-41.

González, J. V., y Garazo, T. G. 2006. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1): 23-50.

González-Haba Guisado, V. M. 2007. El directivo en la administración pública. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, 2: 220-230.

Gooderham, P., Parry, E., y Ringdal, K. 2008. The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of european firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2041-2056.

Goodman, P. S., y Atkin, R. S. 1984. ***Absenteeism: New Approaches to Understanding, Measuring, and Managing Employee Absence***. San Francisco: Jossey-Bass. 1984.

Gouldner, A. W. 1957. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles - I. ***Administrative Science Quarterly***, 2(3): 281-306.

Gouldner, A. W. 1960. The norm of reciprocity: a preliminary statement. ***American Sociological Review***, 25(2): 161-178.

Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. ***International Journal of Human Resource Management***, 14(1): 28-54.

Gould-Williams, J. 2004. The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers. ***Public Administration***, 82(1): 63-81.

Gould-Williams, J. 2007. HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. ***International Journal of Human Resource Management***, 18(9): 1627-1647.

Gould-Williams, J. S. 1998. The impact of HRM practices on organisational commitment. ***Performance Measurement, Theory and Practice***: 404-411.

Griffeth, R. W., y Hom, P. W. 1988. A comparison of different conceptualizations of perceived alternatives in turnover research. ***Journal of Organizational Behavior***, 9(2): 103-111.

Gruening, G. 2001. Origin and theoretical basis of new public management. ***International Public Management Journal***, 4(1): 1-25.

Guerrero, S., y Barraud-Didier, V. 2004. High-involvement practices and performance of french firms. ***International Journal of Human Resource Management***, 15(8): 1408-1423.

Guest, D. 1989. Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions. ***New Perspectives on Human Resource Management***: 41-55.

Guest, D. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. ***Journal of Industrial Relations***, 44(3): 335-358.

Guest, D., y Conway, N. 1999. Peering into the black hole: The downside of the new employment relations in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 367-389.

Guest, D., y Conway, N. 2004. Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD, chartered. *London*.

Guest, D., y Hoque, K. 1994. The good, the bad and the ugly: Employment relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal*, 5(1): 1-14.

Guest, D., y Hoque, K. 1996. National ownership and HR practices in UK greenfield sites. *Human Resource Management Journal*, 6(4): 50-74.

Guest, D., y King, Z. 2004. Power, innovation and problem-solving: The personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3): 401-423.

Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3).

Guest, D. E. 1999. Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5-25.

Guest, D. E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., y Sheehan, M. 2003. Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2): 291-314.

Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from new zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190.

Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., y MacCurtain, S. 2009. High performance work systems in ireland: Human resource and organizational outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 20(1): 112-125.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., y Nyamori, R. O. 2002. Correlates and consequences of high involvement work practices: The role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 183-197.

Hackett, R. D., Bycio, P., y Guion, R. M. 1989. Absenteeism among hospital nurses: An idiographic-longitudinal analysis. *Academy of Management Journal*, 32(2): 424-453.

Hackett, R. D., y Guion, R. M. 1985. A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(3): 340-381.

Hair, J. F., Prentice, E., Cano, D., y Gómez-Suárez, M. 1999. *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.

Harel, G. H., y Tzafrir, S. S. 1999. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3): 185-200.

Hays, S. W., y Kearney, R. C. 2001. Anticipated changes in human resource management: Views from the field. *Public administration review*, 61(5): 585-597.

Hendry, C., y Pettigrew, A. 1990. Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1(1): 17-43.

Hesketh, A., y Fleetwood, S. 2006. Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: Applying critical realist meta-theory. *Organization*, 13(5): 677-699.

Hiltrop, J. M., y Despres, C. 1994. Benchmarking the performance of human resource management. *Long range planning*, 27(6): 43-57.

Hiltrop, J. -. 1996. A framework for diagnosing human resource management practices. *European Management Journal*, 14(3): 243-254.

Hiltrop, J. -. 1996. The impact of human resource management on organisational performance: Theory and research. *European Management Journal*, 14(6): 628-637.

Hiltrop, J. -. 1999. The quest for the best: Human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4): 422-430.

Hirschfeld, R. R. 2002. Achievement orientation and psychological involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8): 1663-1681.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., y Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13-28.

Hood, C. 2000. Paradoxes of public-sector managerialism, old public management and public service bargains. *International Public Management Journal*, 3(1): 1-22.

Hoppock, R. *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers. 1935.

Hoque, K. 1999. Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, 37(3): 419-443.

Horgan, J., y Mühlau, P. 2006. Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 414-439.

Huang, T. -. 1997. The effect of participative management on organizational performance: The case of Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 8(5): X7-689.

Huang, Y. -, Chung, H. -, y Lin, C. 2009. RyD sourcing strategies: Determinants and consequences. *Technovation*, 29(3): 155-169.

Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Huselid, M. A., y Becker, B. E. 1996. Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35(3): 400-422.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.

Ichino, A., y Riphahn, R. T. 2004. Absenteeism and employment protection: Three case studies. ***Swedish Economic Policy Review***, 11(1): 95-114.

Ichniowski, C. 1990. Human resource management systems and the performance of US manufacturing businesses. ***National Bureau of Economic Research Working Paper n° 3449***. Cambridge MA: National Bureau of Economic Research

Ichniowski, C., Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., y Strauss, G. 1996. What works at work: Overview and assessment. ***Industrial Relations***, 35(3): 299-333.

Ichniowski, C., y Shaw, K. 1999. Effects of human resource management systems on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants. ***Management Science***, 45(5): 704-721.

Ichniowski, C., Shaw, K., y Prenzushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. ***American Economic Review***, 87(3): 291-313.

Iles, P., Mabey, C., y Robertson, I. 1990. HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. ***British Journal of Management***, 1(2): 147-157.

Ingraham, P. W., Rosenbloom, D. H., y Edlund, C. 1989. The new public personnel and the new public service. ***Public administration review***, 49(2): 116-116.

Jack, S., Hyman, J., y Osborne, F. 2006. Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. ***Human Resource Management Review***, 16(4): 456-466.

Jackofsky, E. F. 1984. Turnover and job performance: An integrated process model. ***Academy of Management Review***, 9(1): 74-83.

Jackson, S. E., y Schuler, R. S. 1985. A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. ***Organizational behavior and human decision processes***, 36(1): 16-78.

Jackson, S. E., y Schuler, R. S. 2000. ***Managing human resources :A partnership perspective*** (Ed 7 ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., y Sincich, T. 1993. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5): 951-995.

Jawahar, I. M., y Hemmasi, P. 2006. Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8): 643-661.

Jayaram, J., Droge, C., y Vickery, S. K. 1999. Impact of human resource management practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 18(1): 1-20.

Jiménez Asensio, R. 2008. Marco competencial de la generalidad en materia de empleo público y estructura y ordenación del empleo público desde la perspectiva local. *Revista Vasca de Administración Pública*(80): 145-162.

Johns, G. (2002). **Absenteeism and mental health**. In J.C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of mental health in the workplace* (pp. 437-455). Thousand Oaks, CA: Sage.

Johns, G., y Nicholson, N. 1982. The meanings of absence: New strategies for theory and research. *Research in Organizational Behavior*, 4: 127-172.

Johnson, J. T., Griffeth, R. W., y Griffin, M. 2000. Factors discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(6): 399-415.

Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., y Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3): 376-402.

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., y Bretz, R. D. 1995. An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3): 485-519.

Jung, Y., y Takeuchi, N. 2010. Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in japan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11): 1931-1950.

Kalleberg, A. L., y Mastekaasa, A. 1998. Organizational size, layoffs, and quits in norway. *Social Forces*, 76(4): 1243-1273.

Kanfer, R. 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 75-170.

Kanter, D. L., y Mirvis, P. H. *The cynical americans: living and working in an age of discontent and disillusion*. San Francisco: Jossey-Bass. 1989.

Katou, A. 2011. Test of a causal human resource management-performance linkage model: Evidence from the greek manufacturing sector. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 6(1): 16-29.

Kavanagh, M. J. 1975. Expected supervisory behavior, interpersonal trust and environmental preferences. some relationships based on a dyadic model of leadership. *Organizational behavior and human performance*, 13(1): 17-30.

Keenoy, T. 1999. HRM as hologram: A polemic. *Journal of Management Studies*, 36(1): 1-23.

Kellough, J. E., y Nigro, L. G. 2006. Dramatic reform in the public service: At-will employment and the creation of a new public workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3): 447-466.

Khan, S. 1997. The key to being a leader company: Empowerment. *Journal for Quality and Participation*, 20: 44-50.

Kim, S. 2002. Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2): 231-240.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., y Gibson, C. B. 2006. Enhancing the transfer of computer-assisted training proficiency in geographically distributed teams. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 706-716.

Koch, J. L., y Steers, R. M. 1978. Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of vocational behavior*, 12(1): 119-128.

Koch, M. J., y McGrath, R. G. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354.

Kochan, T. 2007. Social legitimacy of the HRM profession: A US perspective, in. ***The Oxford Handbook of Human Resource Management***: 599-620.

Kochan, T. A. Social Legitimacy of the HRM Profession: A US Perspective [online]. In: Boxall, Peter (Editor); Purcell, John (Editor); Wright, Patrick (Editor). ***Oxford Handbook of Human Resource Management, The Oxford*** ; New York: Oxford University Press, 2007: 599-619.

Kochan, T. A., y Osterman, P. ***The Mutual Gains Enterprise***. Cambridge: Harvard Business School Press. 1994.

Konovsky, M. A., y Cropanzano, R. 1991. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. ***Journal of Applied Psychology***, 76(5): 698-707.

Konovsky, M. A., y Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. ***Academy of Management Journal***, 37(3): 656-669.

Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., y Sainfort, F. 2003. Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. ***Work and Stress***, 17(1): 52-72.

Kraft, K. 1991. The incentive effects of dismissals, efficiency wages, piece-rates and profit sharing. ***Review of Economics and Statistics***, 73(3): 451-459.

Kramer, R. M. 1999. Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. ***Annual Review of Psychology***, 50 (1): 569-597

Kroon, B., van de Voorde, K., y van Veldhoven, M. 2009. Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. ***Personnel Review***, 38(5): 509-525.

Kruse, D. L.. ***Profit Sharing: Does It Make a Difference?*** Kalamazoo, MI: Upjohn Institute. 1993.

Lahera Forteza, J. 2007. Las mesas de negociación colectiva de los funcionarios en el estatuto básico del empleado público. ***Relaciones laborales: revista crítica de teoría y práctica***. (18): 75-89.

Latham, G. P., Locke, E. A., y Fassin, N. E. 2002. The high performance cycle: Standing the test of time. ***The Psychological Management of Individual Performance. A Handbook in the Psychology of Management in Organizations***: 201-228.

Laursen, K., y Foss, N. J. 2003. New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. ***Cambridge Journal of Economics***, 27(2): 243-263.

Lawler E.E. III, Mohrman, S. A., y Ledford G.E., J. ***Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies***. Francisco: Jossey-Bass. 1995.

Lawler, E. E. ***The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization***. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.

Layder, D. ***New Strategies in Social Research***. Cambridge: Polity Press. 1993.

Lazear, E. P. 1999. Personnel economics: Past lessons and future directions - presidential address to the society of labor economists, San Francisco, may 1, 1998. ***Journal of Labor Economics***, 17(2): 199-236.

Lazear, E. P., y Oyer, P. 2004. Internal and external labor markets: A personnel economics approach. ***Labour Economics***, 11(5): 527-554.

Leach, D. J., Wall, T. D., y Jackson, P. R. 2003. The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 76(1): 27-52.

Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., y Jackson, P. R. 2005. Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. ***Applied Psychology***, 54(1): 1-24.

Legge, K. ***Human Resource Management: Rhetorics and Realities***. Basingstoke: Macmillan Business. 1995.

Legge, K. 1998. The morality of HRM. In ***Strategic Human Resource Management***, Mabey, C., Salaman, G., Storey, J. (eds.). London: Sage: 14-32.

Levine, D. I. ***Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win***. Washington D.C.: Brookings Institution. 1995.

Likert, R. ***The Human Organization: Its Management and Value***. New York: Harper and Row. 1967.

Liou, K. T. 1995. Professional orientation and organizational commitment among public employees: An empirical study of detention workers. ***Journal of Public Administration Research and Theory***, 5(2): 231-246.

Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen Jr., D. J., y Ireland, R. D. 2007. The value of human resource management for organizational performance. ***Business horizons***, 50(6): 503-511.

Locke, E. A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. ***Handbook of Industrial and Organizational Psychology***: 1297-1349.

López Gómez, A. 2009. La promoción interna de los funcionarios del subgrupo C1 en la ley del estatuto básico del empleado público. ***El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados***(8): 1149-1156.

Lowe, J., Delbridge, R., y Oliver, N. 1997. High-performance manufacturing: Evidence from the automotive components industry. ***Organization Studies***, 18(5): 783-798.

Luhmann, N. ***Trust and Power***. Chichester: Wiley. 1979.

Luque, T. 2000. ***Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados***. Madrid: Pirámide

Mabey, C., Clark, T., y Skinner, D. 1998. Getting the story straight. ***Experiencing Human Resource Management***.

MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. ***Industrial and Labor Relations Review***, 48(2): 197.

Macky, K., y Boxall, P. 2007. The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4): 537-567.

MackY, K., y Boxall, P. 2008. High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of new zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1): 38-55.

Maertz Jr., C. P., y Griffeth, R. W. 2004. Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5): 667-683.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., y Gardner, P. D. 1995. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3): 418-431.

Malaret García, E. 2009. El estatuto básico del empleado público, la modernización administrativa en el estado de las autonomías: Un proceso en construcción. *Revista Vasca de Administración Pública*(84): 167-206.

Marchington, M., y Grugulis, I. 2000. 'Best practice' human resource management: Perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11(6): 1104-1124.

Marín Alonso, I. 2007. La ley orgánica de igualdad y el estatuto básico del empleado público ante el trabajo femenino en la función pública. *Civitas. Revista española de derecho del trabajo*, 136: 861-896.

Marín Alonso, I. 2009. El empleo público laboral en el estatuto básico del empleado público. *Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 8: 21-46.

Marr, R., y García Echevarría, S. 1997. *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.

Martín Valverde, A. 2009. El estatuto básico del empleado público y la regulación de los conflictos colectivos de trabajo. *Revista Crítica de Teoría y Práctica*, 12: 15-47.

Martocchio, J. J. 1989. Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis. *Psychology and aging*, 4(4): 409-414.

Martocchio, J. J., y Jimeno, D. I. 2003. Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13(2): 227-241.

Martocchio, J. J., y Judge, T. A. 1995. When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. *Journal of Management*, 21(2): 251-278.

Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4): 370-396.

Mastekaasa, A., y Olsen, K. M. 1998. Gender, absenteeism, and job characteristics: A fixed effects approach. *Work and Occupations*, 25(2): 195-228.

Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2): 171-194.

Matthai, J. M. 1989. Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting (doctoral dissertation, peabody college of vanderbilt university, nashville, TN). *Dissertation Abstracts International*, 51(2).

Mayer, R. C., y Davis, J. H. 1999. The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1): 123-136.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., y Lacznik, R. N. 2001. External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3): 237-256.

McElroy, J. C., Morrow, P. C., y Rude, S. N. 2001. Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6): 1294-1299.

McGregor, D. *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill. 1960.

McHugh, M., y Brennan, S. 1994. Managing the stress of change in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 7(5): 29-41.

Meier, K. J., y Hicklin, A. 2008. Employee turnover and organizational performance: Testing a hypothesis from classical public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 573-590.

Meier, K. J., Polinard, J. L., y Wrinkle, R. D. 2000. Bureaucracy and organizational performance: Causality arguments about public schools. *American Journal of Political Science*, 44(3): 590-602.

Merino-Díaz de Cerio, J. 2003. Quality management practices and operational performance: Empirical evidence for spanish industry. *International Journal of Production Research*, 41(12): 2763-2786.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage. 1997.

Meyer, J. P., Irving, P. G., y Allen, N. J. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1): 29-52.

Meyer, J. P., y Parfyonova, N. M. 2010. Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4): 283-294.

Meyer, J. P., y Smith, C. A. 2000. HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-331.

Miles, R. E., y Snow, C. C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational dynamics*, 13(1): 36-52.

Mirvis, P. H., y Macy, B. A. 1976. Accounting for the costs and benefits of human resource development programs: An interdisciplinary approach. *Accounting, Organizations and Society*, 1(2-3): 179-193.

Mishra, A. K. Organizational responses to crisis: The centrality of trust. En Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*. Newbury Park, CA: Sage. 1996. 261-287.

Mishra, J., y Morrissey, M. A. 1990. Trust in employee/employer relationships: A survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4): 443-461.

Mobley, W. H. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing. 1982.

Moch, M. K. 1980. Racial differences in job satisfaction: Testing four common explanations. *Journal of Applied Psychology*, 65(3): 299-306.

Moch, M. K., y Fitzgibbons, D. E. 1985. The relationship between absenteeism and production efficiency: An empirical assessment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(1): 39-47.

Morgan, L. G., y Herman, J. B. 1976. Perceived consequences of absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 61(6): 738-742.

Morishima, M. 1998. Changes in japanese human resource management: Implications for firm performance. *Paper Presented At Workplace Conflict and Cooperation: Prospects For Employee Representation*, University of Urbana-Champaign.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., y Manning, M. R. 1986. Occupational stress. its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4): 618-629.

Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press. 1982.

Murphy, G. D., y Southey, G. 2003. High performance work practices perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32(1-2): 73-92.

Ngo, H. -, Lau, C. -, y Foley, S. 2008. Strategic human resource management, firm performance, and employee relations climate in china. *Human resource management*, 47(1): 73-90.

Ngo, H. -, Turban, D., Lau, C. -, y Lui, S. -. 1998. Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4).

Nicholson, N., y Johns, G. 1985. The absence culture and the psychological contract - who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10(3): 397-407.

Nieto García, A. 1996. *La "nueva" organización del desgobierno*. Barcelona: Ariel.

Noblet, A., Teo, S. T. T., McWilliams, J., y Rodwell, J. J. 2005. Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? an examination of generic and occupation-specific characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8): 1415-1430.

Nyhan, R. C. 2000. Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.

Odiorne, G. S. 1985. The executive M.B.A.: A new way to develop talent. *Personnel*, 62(11): 38-43.

Ologaray, A. 2003. Calidad en la gestión de los recursos humanos: Las cartas de compromisos. *Análisis local*(46): 76-84.

Orden APU/2648/2004, de 27 de julio del Ministerio para las Administraciones Públicas

Orsburn, J. D., y Moran, L. 2000. *The new self-directed work teams: Mastering the challenge*.

Osborne, D., y Plastrik, P. *Banishing Bureaucracy*. New York: McGraw-Hill. 1997.

Osterman, P. *The Truth About Middle Managers*. Cambridge: Harvard Business Press. 2009.

Paauwe, J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford: Oxford University Press. 2004.

Paauwe, J., y Richardson, R. 1997. Introduction to special issue: Strategic human resource management and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 257-262.

Palomar Olmeda, A. 2009. La desvinculación de lo pactado en el estatuto básico del empleado público. *Civitas. Revista Española de Derecho Administrativo*, 144: 623-665.

Panayotopoulou, L., Bourantas, D., y Papalexandris, N. 2003. Strategic human resource management and its effects on firm performance: An implementation of the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 680-699.

Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., y Björkman, I. 2003. The effect of human resource management practices on japanese MNC subsidiary performance: A partial mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1391-1406.

Parker, S., y Wall, T. Job and work design. *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-being and Effectiveness*. San Francisco, CA: Sage. 1998.

Parker, S. K., Williams, H. M., y Turner, N. 2006. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.

Paton, N. 2005. Public sector workers widen the gap in days taken off sick. *Occupational Health*, 57(8): 4.

Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., y Booth, A. 2007. **Review of the Validity and Reliability of Measures of Human Resource Management**. Report for the National Coordinating Centre for Research methodology and the National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO). Disponible en Internet:
http://www.haps.bham.ac.uk/publichealth/methodology/projects/RM03_JH10_MP.shtml

Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R., y Nickell, S. 1997. Impact of people management practices on business performance. *Issues in People Management*, 22(22): 1-28.

Patterson, M. G., West, M. A., y Wall, T. D. 2004. Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5): 641-665.

Paul, A. K., y Anantharaman, R. N. 2003. Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1246-1266.

Pfeffer, J. *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press. 1994.

Pfeffer, J. *The human equation: Building profits by putting people first. The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Cambridge: Harvard Business School Press. 1998.

Pil, F. K., y Macduffie, J. P. 1996. The adoption of high-involvement work practices. *Industrial Relations*, 35(3): 423-455.

Pollitt, C., y Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press. 2000.

Pool, S., y Pool, B. 2007. A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4): 353-369.

Porter, L. W., y Steers, R. M. 1973. Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychol.bull.*, 80(2): 151-176.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Power, J., y Waddell, D. 2004. The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators. *The Learning Organization*, 11(3): 244-259.

Pratchett, L., y Wingfield, M. 1996. Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? the changing ethos of local government officers. *Public Administration*, 74(4): 639-656.

Price, J. L. *The Study of Turnover*. Iowa state university press, IA. 1977.

Purcell, J. 1989. The impact of corporate strategy on human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management*: 67-91.

Purcell, J. 1995. Corporate strategy and its link with human resource management strategy. *Human Resource Management: A Critical Text*: 63-86.

Purcell, J., y Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.

Rayton, B. A. 2006. Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 139-154.

Razouk, A. A. 2011. High-performance work systems and performance of french smalland medium-sized enterprises: Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 311-330.

Romero, L. y Gonzalo, J. 2010. *El estatuto básico del empleado público:Una aportación desde el mundo local*. Excma. Diputación de Sevilla. Área de Recursos Humanos y de Organización y Sistemas.

Rhodes, S. R., y Steers, R. M. *Managing Employee Absenteeism*. USA: Addison-Wesley. 1990.

Richard, O. C., y Johnson, N. B. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.

Richardson, M., Tailby, S., Danford, A., Stewart, P., y Upchurch, M. 2005. Best value and workplace partnership in local government. *Personnel Review*, 34(6): 713-728.

Rigdon, E. E. 1997. Identification of structural equation models with latent variables: A review of contributions by bekker, merckens, and wansbeek. *Structural Equation Modeling*, 4(1): 80-85.

Rigdon, E. E. 1998. The equal correlation baseline model for comparative fit assessment in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 5(1): 63-77.

Rincón, D. d. 1995. *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Dykinson.

Robinson, S. L., y Morrison, E. W. 1995. Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3): 289-298.

Robinson-Barnes, C. J. 1996. Promoting economic development in the inner city: The importance of human resources. *Review of Black Political Economy*, 24(2): 122-129.

Rodríguez Rodríguez, J. J. 2009. El régimen jurídico de los funcionarios interinos. especial referencia a la administración local. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*(2): 218-237.

Rodríguez, J. M., y Ventura, J. 2003. Human resource management systems and organizational performance: An analysis of the spanish manufacturing industry. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1206-1226.

Rojas Rivero, G. P. 2008. La negociación colectiva de los empleados públicos. **Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social**,17.

Roqueta Buj, R. 2008. La negociación colectiva de los funcionarios públicos locales tras el estatuto básico del empleado público. **Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica**,307: 9-26.

Ruiz Díaz, V. E. 2009. La administración local del futuro: Antes y después del estatuto básico del empleado público. **El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados**, 4: 589-591.

Saari, L. M., y Judge, T. A. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. **Human resource management**, 43(4): 395-407.

Saéz Lanas, J. 2004. Proyecto red. un modelo de sinergias funcionales. **Análisis local**, 53: 27-32.

Salancik, G. R. 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. **New Directions in Organizational Behavior**: 1-54.

Salazar Benítez, O., Lucas Murillo de la Cueva,Pablo, y Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. 2007. **El sistema de gobierno municipal**. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Samuelson, P. A., y Nordhaus, W. D. **Economics**. New York, McGraw-Hill. 1985.

Sánchez Morón, M. 2007. Consideraciones generales sobre el estatuto básico del empleado público. **Justicia Administrativa. Revista de Derecho Administrativo**, 36: 5-23.

Sande Pérez-Bedmar, M. d. 2007. El estatuto básico del empleado público: Comentario al contenido en espera de su desarrollo. **Relaciones Laborales**, 18: 53-73.

Sarmiento Larrauri, J. I. 2009. El estatuto básico y los funcionarios locales. **Actualidad Administrativa**(2): 2522-2530.

Sastre Castillo, M. Á., y Aguilar Pastor, E. M. 2003. **Dirección de recursos humanos :Un enfoque estratégico**. Madrid etc.: McGraw-Hill.

Schafer, W., y Toy, D. 1999. 'Managers are dealing with stress - and thriving'. *Public Management*, 81(6): 29-34.

Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.

Schuler, R. S., Galante, S. P., y Jackson, S. E. 1987. Matching effective HR practices with competitive strategy. *Personnel*, 64(9): 18-27.

Schuler, R. S., y Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Schwab, D. P. 1991. Contextual variables in employee performance-turnover relationships. *Academy of Management Journal*, 34: 966-975.

Seijts, G. H., y Roberts, M. 2011. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(2): 190-213.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr., G. D., y Gupta, N. 1998. An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.

Shih, H. -, Chiang, Y. -, y Hsu, C. -. 2007. Can high performance work systems really lead to better performance? *International Journal of Manpower*, 27(8): 741-763.

Shim, D. -. 2001. Recent human resources developments in OECD member countries. *Public Personnel Management*, 30(3): 323-347.

Shiu, Y. -, y Yu, T. -. 2010. Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6): 793-809.

Singh, K. 2003. Strategic HR orientation and firm performance in india. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4): 530-543.

Singh, V., y Vinnicombe, S. 2000. Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the united kingdom and sweden. *Gender, Work and Organization*, 7(1): 1-19.

Singh, V., y Vinnicombe, S. 2000. What does "commitment" really mean? views of UK and swedish engineering managers. *Personnel Review*, 29(2): 228-258.

Sisson, K. 1990. Introducing the human resource management journal. *Human Resource Management Journal*, 1(1): 1-11.

Sisson, K., y Storey, J. 2003. *The realities of human resource management :Managing the employment relationship*. Buckingham; Philadelphia, PA: Open University Press

Smith, P. C., Kendall, L. M., y Hulin, C. L. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally. 1969.

Sun, L. -, y Pan, W. 2011. Differentiation strategy, high-performance human resource practices, and firm performance: Moderation by employee commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15): 3068-3079.

Stavrou, E. T., Charalambous, C., y Spiliotis, S. 2007. Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1): 453-467.

Stavrou-Costea, E., y Manson, B. HRM in small and medium enterprises: Typical, but typically ignored. En Holt Larsen, H. and Mayrhofer, W. (eds). *Managing Human Resources in Europe: A Thematic Approach*, London: Routledge. 2006.

Staw, B. M. 1980. The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4): 253-273.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1): 46-56.

Steers, R. M., y Rhodes, S. R. 1978. Major influences on employee attendance: A process model. *J.APPL.PSYCHOL.*, 63(4): 391-407.

Storey, J. *Development in the Management of Human Resources*. Oxford: Blakwell. 1992.

Storey, J. (ed.) . *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge. 1995.

Storey, J. 1995. Is HRM catching on? *International Journal of Manpower*, 16(4): 3-10.

Storey, J. 2001. *Human resource management :A critical text* (2nd ed.). Australia etc.: Thomson Learning.

Strober, M. H. 1990. Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2): 214-239.

Sun, L. -, Aryee, S., y Law, K. S. 2007. High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3): 558-577.

Tan, H. H., y Tan, C. S. F. 2000. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2): 241-260.

Teo, S. T. T. 2002. Effectiveness of a corporate HR department in an australian public sector entity during commercialization and corporatization. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 89-105.

Theriou, G. N., y Chatzoglou, P. D. 2008. Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management: A conceptual framework. *European Business Review*, 20(3): 185-207.

Theriou, G. N., y Chatzoglou, P. D. 2009. Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8): 614-646.

Troshani, I., Jerram, C., y Hill, S. R. 2011. Exploring the public sector adoption of HRIS. *Industrial Management and Data Systems*, 111(3): 470-488.

Tzafir, S. S. 2005. The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 16(9): 1600-1622.

Valdés Dal-Ré, F. 2009. Las mesas sectoriales de negociación en las administraciones públicas: Continuidad y cambio de su ordenación jurídica (I). *Relaciones laborales : revista crítica de teoría y práctica*, 13: 1-10.

Van Buren, H. J., Greenwood, M., y Sheehan, C. 2011. Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3): 209-219.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., y Van Veldhoven, M. 2010. Predicting business unit performance using employee surveys: Monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20(1): 44-63.

van Gestel, N., y Nyberg, D. 2009. Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*, 38(5): 544-559.

Vandelli, L., Menéndez García, P., Suay Rincón, J., y Espanya. 1992. *El poder local :Su origen en la francia revolucionaria y su futuro en la europa de las regiones*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Vandenheuvel, A. 1994. Public and private sector absence: Does it differ? *The Journal of Industrial Relations*, 36(4): 530-545.

Veitch, J. A., Charles, K. E., Farley, K. M. J., y Newsham, G. R. 2007. A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings. *Journal of Environmental Psychology*, 27(3): 177-189.

Vera Torrecillas, R. J. 2009. Algunas consideraciones sobre la reforma de los sistemas de acceso y provisión de puestos de los funcionarios locales de habilitación estatal tras el estatuto básico del empleado público. *El Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, 12: 1743-1761.

Villa Gil, Luis Enrique, de la. 2007. El estatuto básico del empleado público. comentario de urgencia a los aspectos laborales de la ley 7/2007, de 12 de abril. *Revista General de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 14.

Villoria Mendieta, M., y Pino Matute, E. d. 2009. *Dirección y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas* (3ª ed.). Madrid: Tecnos.

Viswesvaran, C., Ones, D. S., y Schmidt, F. L. 1996. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5): 557-574.

Vivero Serrano, J. B. 2009. El acceso al empleo público en régimen laboral tras el estatuto básico del empleo público: Algunas luces y demasiadas sombras. *Revista española de derecho administrativo*, 143: 419-443.

Wall, T. D., y Wood, S. J. 2005. The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4): 429-462.

Wall, T. D., Wood, S. J., y Leach, D. J. 2004. Empowerment and performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19: 1-46.

Warr, P., Allan, C., y Birdi, K. 1999. Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3): 351-375.

Waser, H., y Johns, N. 2003. An evaluation of action research as a vehicle for individual and organisational development in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 22(4): 373-393.

Waterson, P. E., Clegg, C. W., Bolden, R., Pepper, K., Warr, P. B., y Wall, T. D. 1999. Use and effectiveness of modern manufacturing practices: A survey of UK industry. *International Journal of Production Research*, 37(10): 2271-2292.

Way, S. A. 2002. High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6): 765-785.

Weiss, H. M., y Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18: 1-74.

Whitener, E. M. 1997. The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7(4): 389-404.

Whitener, E. M. 2001. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment?: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5): 515-535.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., y Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3): 513-530.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Willmott, H. 1994. Business process re-engineering and human resource management. *Personnel Review*, 23(3): 34-46.

Winchester, D., y Bach, S. The State: The public sector. En Edwards, P. (eds), *Industrial Relations: Theory and Practice in Britain*: 304-334. Oxford. Blackwell. 1995.

Wood, S. 1996. High commitment management and unionization in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1): X3-58.

Wood, S. 1999. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4): 367-413.

Wood, S., y De Menezes, L. 1998. High commitment management in the U.K.: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4): 485-515.

Wood, S., y de Menezes, L. 2008. Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the british economy. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4): 639-683.

Wood, S., Holman, D., y Stride, C. 2006. Human resource management and performance in UK call centres. *British Journal of Industrial Relations*, 44(1): 99-124.

Wood, S. J., Stride, C. B., Wall, T. D., y Clegg, C. W. 2004. Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(4): 415-432.

Wood, S. J., y Wall, T. D. 2007. Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7): 1335-1372.

Wooden, M. 1990. Factors associated with workplace accidents: Evidence from the 1983 health survey. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 6(2): 97-102.

Wooden, M. 1990. The 'sickie': A public sector phenomenon? *Journal of Industrial Relations*, 32(4): 560-576.

Wright, B. E., y Davis, B. S. 2003. Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1): 70-90.

Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6): 701-721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., y Moynihan, L. M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3): 21-36.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., y Allen, M. R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2): 409-446.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., Park, H. J., Gerhart, B., y Delery, J. E. 2001. Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54(4): 875-901.

Wright, P. M., y Haggerty, J. J. 2005. Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2): 164-173.

Wright, P. M., y Kehoe, R. R. 2008. Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1): 6-20.

Wright, P. M., McCormick, B., Sherman, W. S., y McMahan, G. C. 1999. The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *International Journal of Human Resource Management*, 10(4): 551-571.

Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2): 301-326.

Wright, P. M., y Snell, S. A. 1998. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.

Wright, P. M., y Snell, S. A. 2005. Partner or guardian? HR'S challenge in balancing value and values. *Human resource management*, 44(2): 177-182.

Yagil, D. 1998. If anything can go wrong it will: Occupational stress among inexperienced teachers. ***International Journal of Stress Management***, 5(3): 179-188.

Yang, H. -, y Cherry, N. 2008. Human resource management challenges in the hotel industry in taiwan. ***Asia Pacific Journal of Tourism Research***, 13(4): 399-410.

Zand, D. E. 1972. Trust and managerial problem solving. ***Administrative Science Quarterly***, 17(2): 229-239.



1. Dades empleat

Gènere	<input type="checkbox"/> Dona <input type="checkbox"/> Home	Edat	<input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-45 <input type="checkbox"/> 46-60 <input type="checkbox"/> >60
Antiguitat	<input type="text"/>	Contracte	<input type="checkbox"/> Funcionari/a <input type="checkbox"/> Laboral fix <input type="checkbox"/> Laboral temporal <input type="checkbox"/> Eventual
Categoria	<input type="checkbox"/> A1 <input type="checkbox"/> A2 <input type="checkbox"/> C1 <input type="checkbox"/> C2	Servei	<input type="checkbox"/> Interns o generals <input type="checkbox"/> Atenció Pública
Estatus	<input type="checkbox"/> Sense càrrec <input type="checkbox"/> Coordinador/Supervisor <input type="checkbox"/> Cap de Unitat <input type="checkbox"/> Cap de Servei <input type="checkbox"/> Cap Departament <input type="checkbox"/> Cap Àrea <input type="checkbox"/> Gerent <input type="checkbox"/> Altres		

2. Dades Organització

Tipus	<input type="checkbox"/> Ajuntament <input type="checkbox"/> Consell Comarcal <input type="checkbox"/> Diputació	Localitat	<input type="text"/>
--------------	--	------------------	----------------------

3. Pràctiques de RH

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")	1	2	3	4	5	6	7
1. Disposo de suficients oportunitats per formar-me i desenvolupar-me professionalment							
2. Disposo de suficient informació sobre el meu departament i el seu funcionament							
3. Existeix una diferència clara d'estatus entre el cap i la resta de personal en el meu departament.							
4. S'intenta que les feines del departament siguin interessants i variades en la mesura de lo possible							
5. El treball en equip es troba molt incentivat							
6. Els processos de selecció per incorporar personal són rigorosos							
7. No tinc por de perdre el meu lloc de treball. Tinc seguretat en el lloc de treball							
8. En la meua organització existeixen possibilitats de promoció si fas bé la feina							
9. La retribució és adequada al meu rendiment.							
10. Per la presa de decisions que afecten al departament es tenen en compte les opinions del personal que l'integra							
11. Disposo d'autonomia per administrar les meves tasques i prendre decisions sobre elles							
12. Sento que la feina que faig es ben reconeguda							
13. Existeix una avaluació formal de la feina que realitzo i del meu rendiment							

4. Confiança

4.1 Confiança en el sistema	1	2	3	4	5	6	7
Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")							
1. El tracte rebut en aquest departament es correcte							
2. En general el departament manté els compromisos que assumeix amb els empleats envers al desenvolupament professional							
3. En general el departament intenta satisfer les peticions realitzades pels empleats relatives a la quantitat o tipus de feina							
4. El departament intenta compaginar els interessos propis i els dels empleats							
5. Seria necessari millorar la gestió d'aquest departament							



4.2. Confiança interpersonal

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. La majoria dels empleats compleix amb les seves obligacions malgrat no els controli ningú							
2. Tinc plena confiança en les habilitats i coneixements dels meus companys							
3. La majoria del personal fa més feina de la que li correspondria							

5. Resultats Individuals i Empresarials

5.1 Satisfacció

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. En general estic satisfet en la feina que realitzo							

5.2 Compromís

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. Me n'orgulleix dir on treballo							
2. De vegades penso que si vull millorar hauria de canviar de feina							
3. Si algú critica el meu departament em sento molest							
4. Encara que el meu departament no funcioni del tot bé, seria reticent a canviar a una altra organització							
5. Em sento part del meu departament.							
6. M'agrada sentir que m'esforço a la feina, no sol per mi sinó també pel departament							
7. Una millor oferta econòmica em faria plantejar-me canviar de feina							
8. Li recomanaria a un amic/amiga que treballés per la nostra organització							
9. Em complau saber que la meva feina es una bona aportació pel meu departament							

5.3. Esforç

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. Acostumo a ajudar als nous companys encara que no m'ho demanin							
2. Em quedo fins tard a la feina si es necessari							
3. M'agrada fer suggeriments per millorar la feina o el funcionament del departament							
4. M'ofereixo voluntari/a per realitzar tasques que no formen part de la meva feina							
5. Intento evitar tasques i responsabilitats addicionals							
6. M'agrada fer bé la meva feina							
7. Busco formació i altres maneres per millorar la meva feina							
8. Durant l'horari laboral intento aprofitar el temps al màxim fent feina							
9. Descanso el temps estipulat i no deixo mai la feina durant l'horari laboral							

5.4. Intenció de quedar-se

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. No m'agradaria haver de deixar aquesta organització							

6. Resultats empresarials

Marqui en l'escala del 1 al 7 el seu grau d'acord (1 "molt en desacord" i 7 "molt d'acord")

	1	2	3	4	5	6	7
1. Aquest departament proporciona un servei excel·lent							
2. Aquest departament és molt eficient econòmicament							
3. Els usuaris d'aquest servei no tenen cap raó per queixar-se							
4. Aquest departament malbarata els recursos							
5. En general, considero que aquest departament té un rendiment excel·lent							

Moltes gràcies per la teva col·laboració

EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

En este Anexo se presenta el actual modelo de la Administración local y las definiciones de los diferentes entes que la componen.

1. LOS ORÍGENES.

El Estado moderno o Estado nacional surge como consecuencia de la oposición al Estado feudal gracias a una fuerza social formada principalmente por la clase dominante. Este Estado nacional no se desarrolla de la misma manera en todo el ámbito europeo. En el caso del Estado Español, su evolución sigue en gran medida el modelo francés. Este modelo parte de las monarquías pertenecientes al Despotismo Ilustrado, cuyos monarcas intentaron, en el marco de la Ilustración y la racionalidad, llevar a cabo una modernización económica, administrativa y social.

El modelo francés va sufriendo una evolución histórica hasta llegar a la época napoleónica, donde se establecen las bases reguladoras del municipalismo. Este modelo es conocido como el modelo napoleónico, y sus principales características son que el gobierno local está constituido por competencias abiertas que pretenden defender los intereses de cada pueblo pero, por otro lado, la gestión de las políticas públicas continua estando en manos de la administración central. Por lo tanto, podemos decir que el modelo napoleónico se basa en una fuerte presencia del componente político, pero una escasa contribución en la gestión de las políticas públicas (Vandelli *et al.*, 1992). El gobierno local desarrollado en el Estado español lo hizo sobre la base de este sistema napoleónico, como la mayoría de los países del sur de Europa.

La configuración funcional de este modelo se sustenta en los llamados tres círculos concéntricos (Vandelli *et al.*, 1992):

- Círculo de capacitación: Incluye todas las actividades y servicios que el municipio considere oportuno ofrecer para satisfacer las necesidades de la comunidad vecinal (Ley 7/1985, reguladora de las Bases de Régimen Local español. Artículo 25.1).

- Círculo de participación: incluye todas las funciones que el municipio pueda desempeñar legalmente (Ley 7/1985, reguladora de las Bases de Régimen Local español. Artículo 25.2).
- Círculo de protección: formado por todas las funciones que el municipio esta obligado a ofrecer, ya que tiene carácter de mínimos (Ley 7/1985, reguladora de las Bases de Régimen Local español. Artículo 26).

Los sistemas napoleónicos tienen una característica común que es la falta de precisión a la hora de establecer y delimitar las competencias y funciones específicas de los gobiernos locales. Salazar y Lucas Murillo (2007) afirman que lo que se consigue evitar es que se atribuyan a los municipios competencias materialmente significativas que estimulen la actividad específica bajo la exclusiva responsabilidad de los municipios. Según este autor, los Ayuntamientos se ven obligados a aceptar convenios a través de los que el municipio renuncia a la toma de decisiones en las competencias a cambio de obtener la financiación de los mismos.

Mediante la atribución de competencias abiertas y generales que no proporcionan autonomía política real, se condena a los entes locales a cierta inoperancia y a una tutela administrativa, de manera que resulta irrelevante si los resultados obtenidos por los ayuntamientos sean o no eficientes. Es por este motivo que la gestión municipal en los gobiernos locales bajo modelos napoleónicos no sea profesionalizada sino que ejercida por políticos electos, donde prima más el debate político que la gestión de los servicios públicos (Salazar y Lucas Murillo, 2007).

En contraposición al modelo napoleónico se presenta el modelo anglosajón de competencias cerradas. Este modelo pretende hacer énfasis en los resultados de los entes locales que se encuentran regulados estatutariamente, y a los que se les exige ciertos niveles de eficiencia. Todo ello conlleva una profesionalización de la gestión pública local y una mayor eficiencia en el empleo de los recursos públicos.

Con la llegada del Estado del Bienestar los sistemas anglosajones han intentado incrementar la capacidad de gestión de los servicios del bienestar hacia el municipio. Con este fin se desarrollan diferentes medidas, una de ellas fue la reducción del número de municipios, agrupando varios de ellos en una única unidad municipal, con ello se consigue incrementar las economías de escala y a la vez reducir los costes de los servicios. Otra de las medidas asumidas es la delegación de determinadas funciones del gobierno central en el municipal en

una especie de asociación de intereses (Salazar y Lucas Murillo, 2007). Con ello se consigue una mayor capacidad de gestión de los servicios públicos, así como una mayor profesionalización de la dirección local de carácter técnico que se desarrolla de manera paralela a la dirección política electa.

En cambio en los sistemas napoleónicos como el español o el francés existen entre el gobierno central y el local, los gobiernos autonómicos o regionales, que asumen competencias públicas y dejan vacías de contenido las competencias locales, impidiendo, de esta forma, que los entes locales puedan desarrollar políticas públicas autónomas. Por otro lado los políticos electos continúan asumiendo la gestión de estas políticas dificultando de este modo la instauración de una gestión profesionalizada.

A continuación se detallan las particularidades del modelo de administración local existente en el Estado español.

2. EL MARCO ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

Existen dos realidades que constituyen el marco de la administración local española:

- 1) La diversidad y pluralidad de entes locales. El estado español presenta dos tipos de entidades locales: las entidades territoriales, que incluyen los municipios, las provincias y las islas, y las entidades locales sin carácter territorial, formadas por las comarcas, mancomunidades, entidades de ámbito inferior al municipio y las áreas metropolitanas.
- 2) El municipio es el ente que presta servicios públicos directos a la comunidad vecinal.

Tal y como establece la Constitución Española en su capítulo II, artículo 137: “El Estado se organiza territorialmente en municipios, provincias y en las comunidades autónomas que se constituyan. Todas estas entidades gozan de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses”. De aquí se deduce que el gobierno local posee autonomía de gestión. En cuanto a las competencias municipales, se definen en la Ley 7/85 Reguladora de Bases de Régimen Local y reconoce en su artículo 21.1. el derecho a “promover toda clase de actividades y prestar servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal”.

A su vez, la estructura del gobierno local se conforma en cuatro pilares (Ballart y Ramió, 2000):

- 1) la estructura política deliberante constituida por el Pleno y las comisiones informativas;
- 2) la estructura política de carácter ejecutivo constituida por la Comisión de Gobierno y los órganos unipersonales (alcalde, tenientes de alcalde y concejales delegados);
- 3) la estructura administrativa estratégica formada por gerentes, directores de áreas o servicios y habilitados nacionales (funcionarios de cuerpos nacionales de secretarios e interventores);
- 4) la estructura administrativa operativa integrada por los jefes de servicio, de sección o negociado, y puestos base de funcionarios.

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR PÚBLICO LOCAL

Cuando hablamos de Administración Local haremos especial énfasis al concepto de municipio, aunque existen otro tipo de entes que forman parte de este grupo que describiremos brevemente en este apartado

1. ENTES DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

En España, en total se encuentran registradas más de 13.000 entidades, de las cuales el grupo más numeroso corresponde a los municipios con 8.112, le siguen las entidades de ámbito territorial inferior al municipio (EATIM) con 3.725, y las mancomunidades que se han incrementado en los últimos años para situarse en 1.023 en el año 2009.

Según la Constitución Española, los entes que integran el conjunto de las entidades locales en el Estado Español pueden clasificarse en:

Entes territoriales

- Municipios: Entidades básicas de la organización territorial del estado, instancia de representación política, y forma directa de participación de la ciudadanía en los asuntos políticos (MPT, 2009).
- Provincias: Entidad local con personalidad jurídica propia, formada por un conjunto de municipios y división territorial con plena capacidad para el cumplimiento sus fines, que garantiza la efectividad de las competencias y los servicios municipales y la aplicación del principio de subsidiaridad (CE, art 141).
- Islas: Entidad local territorial con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, que garantiza los principios de solidaridad y de equilibrio intermunicipal en el territorio insular

Entes institucionales

- Entidades de ámbito territorial inferiores al municipio (EATIME): Unidad administrativa de carácter intramunicipal que agrupa diferentes tipos de poblamiento, y que depende de otra localidad mayor. Se encuentran regidas por un alcalde pedáneo y una junta vecinal. Puede presentar diferentes nomenclaturas según la comunidad autónoma donde se ubique, tal es el caso de Cataluña donde se denomina Entidad Municipal Descentralizada (EMD).
- Mancomunidades: Asociaciones de municipios para el ejercicio de alguna o algunas de sus competencias y que se rigen por sus estatutos propios.
- Comarcas: Entidad local formada, como la provincia, por un conjunto de municipios con intereses comunes para el ejercicio de competencias autonómicas.
- Áreas Metropolitanas: Zona urbana que engloba una ciudad central que da nombre al área y un conjunto de ciudades satélite que se organizan de forma centralizada.

En la tabla 3.1 se observan las cifras correspondientes a cada uno de las entidades locales definidas anteriormente en el territorio español:

Municipios	8114
Provincias	50
Islas	11
EATIME	3725
Mancomunidades	1023
Comarcas	81
Áreas Metropolitanas	4
Otras	17
Total	13.025

Tabla A3.1. Número de entes locales en España. Fuente: Ministerio de Política Territorial (2009)

Si realizamos un análisis de los diferentes entes locales en función de las comunidades autónomas podemos destacar algunas particularidades que pueden observarse en la tabla 3.2. En cifras podemos observar que las comunidades autónomas que presentan mayor número de entidades son: Castilla y León con 9 provincias presenta 4.748 entidades, Cataluña con en sus 4 provincias cuenta con 1.124 entidades, y Castilla La Mancha que con 5 provincias tiene 1.099 entidades.

También podemos apreciar que las comarcas únicamente se han desplegado completamente en las comunidades de Cataluña y Aragón. En el País Vasco, solamente lo han hecho en la provincia de Álava, y en Castilla y León presenta como única comarca la de El Bierzo en la provincia de León.

Finalmente, y como Áreas metropolitanas sólo encontramos en las comunidades de Cataluña y la Comunidad Valenciana.

	Municipios	Provincias	Islas	EATIME	Mancomun.	Comarcas	Áreas Metr.
Andalucía	770	8	0	47	89	0	0
Aragón	731	3	0	43	62	32	0
Asturias	78	1	0	39	19	0	0
Balears,	67	1	4	1	7	0	0
Canarias	88	2	7	0	17	0	0
Cantabria	102	1	0	524	22	0	0
Castilla y León	2.248	9	0	2.233	244	1	0
Castilla-Mancha	919	5	0	40	134	0	0
Cataluña	946	4	0	58	73	41	2
Ciudad de Ceuta	1	0	0	0	0	0	0
Ciudad Melilla	1	0	0	0	0	0	0
Com. Valenciana	542	3	0	7	61	0	2
Extremadura	383	2	0	26	73	0	0
Galicia	315	4	0	9	41	0	0
Madrid, Com.	179	1	0	2	49	0	0
Murcia	45	1	0	0	8	0	0
Navarra	272	1	0	352	60	0	0
País Vasco	251	3	0	340	37	7	0
Rioja, La	174	1	0	4	27	0	0
Total	8.114	50	11	3.725	1023	81	4

Tabla A3.2. Número de municipios por provincia en España. Fuente: Ministerio de Política Territorial. 2010

2. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENTES LOCALES

Las principales características que definen los entes locales son el territorio y la población que presentan. A continuación analizamos ambas características dentro del marco del Estado Español.

Territorio municipal

En cuanto a la extensión municipal, la media de superficie de los municipios españoles es de 62,25 km². Tal y como podemos observar en el gráfico 3.1, los municipios con mayor superficie se sitúan en la comunidad de Murcia con una superficie media de 251 km² a mucha distancia de la siguiente comunidad autónoma que es Asturias con 129 km² de superficie media y Andalucía con 125 km² de media. Por otro lado, encontramos 8 comunidades autónomas con una media de superficie municipal por debajo de la media estatal.

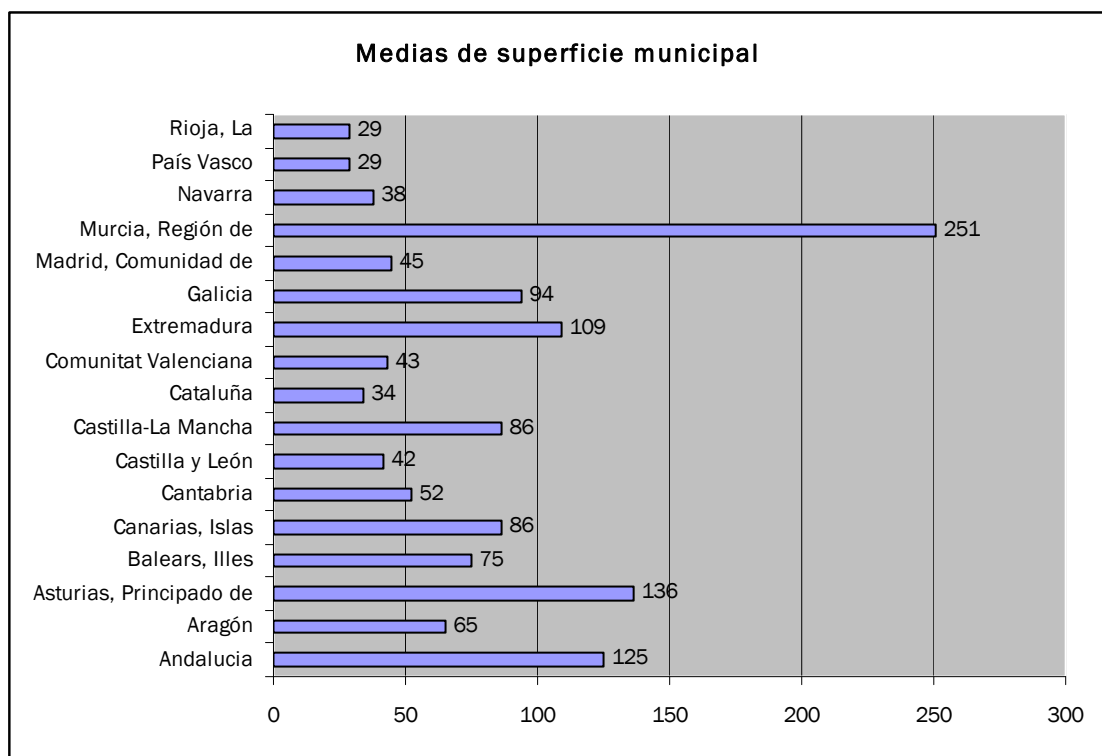


Gráfico A3.1.: Medias de superficie municipal. Fuente: MAP 2010

A su vez, observamos que en Cataluña la superficie de los municipios está por debajo de la media, siendo la tercera más baja del Estado. Ello significa que existe una alta división municipal.

Población

En cuanto a la población, al igual que en el territorio municipal encontramos grandes diferencias entre los municipios según las comunidades autónomas en las que se encuentren,

también influida por su ubicación en la costa o en el interior, así como según su proximidad a una gran capital.

La media de población municipal se sitúa en 5.690 habitantes, no obstante se aprecian una gran dispersión, teniendo municipios como el de Madrid con 3.213.271, i otros como Illan de Vacas en la provincia de Toledo con 6 habitantes¹.

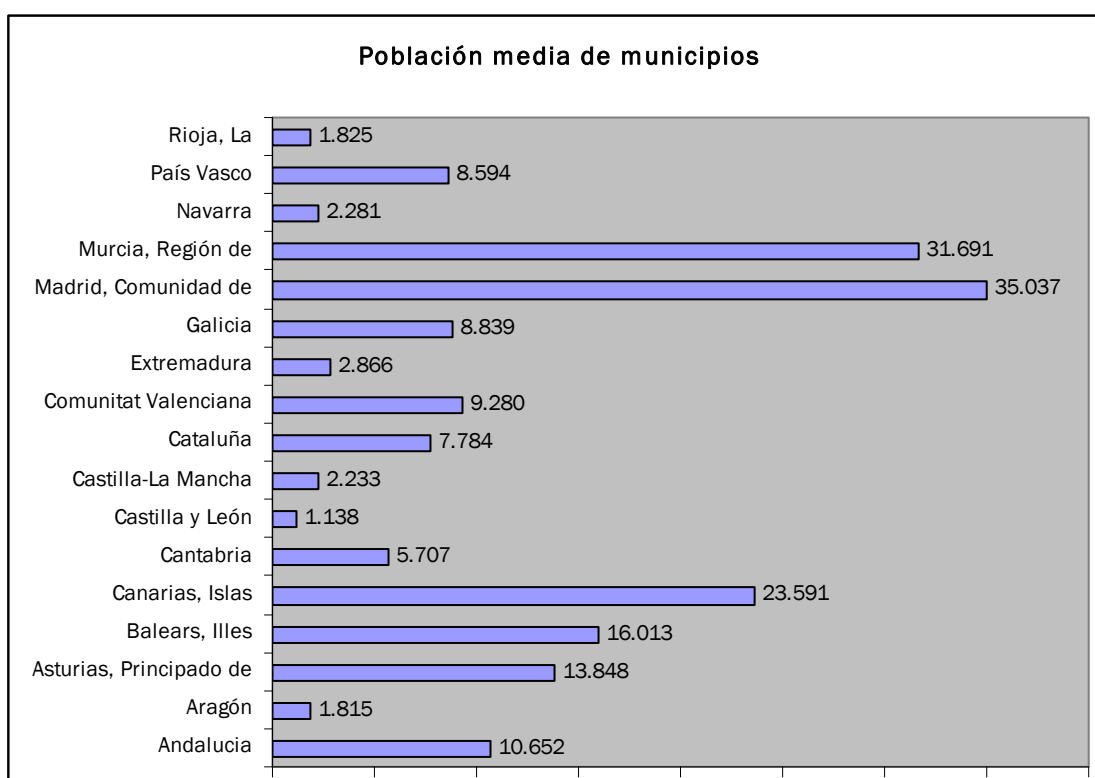


Gráfico A3.2.: Población media municipal. Fuente: MAP 2010

Si realizamos un análisis según las comunidades autónomas (gráfico 3.2), encontramos que la mayor media de población de municipios se encuentra en las comunidades de Madrid, Murcia, Canarias, Islas Baleares y Asturias, todas ellas con municipios cuya media de población supera los 10.000 habitantes. En sentido contrario destacan las comunidades de Castilla y León, La Rioja y Aragón con municipios con una media de población que no supera los 2.000 habitantes. Tal y como hemos apuntado anteriormente, la ubicación en la costa también influye de manera positiva en la media de población observando que los 467 municipios costeros aglutinan 27.484.689 habitantes y que representa un 60% de la

¹ Ministerio de Administraciones públicas. 2010

población país. Por otro lado las 37 capitales de provincia, no costeras suman un total de 9.140.581 habitantes representando de esta manera cerca del 20% de la población. Por lo tanto el 20% restante de población se reparte entre 7.588 municipios restantes

	España	Cataluña	Barcelona	Girona	Lleida	Tarragona
Menos de 101	1.058	23	10	2	7	4
De 101 a 500	2.743	304	53	86	112	53
De 501 a 1.000	1.061	152	30	42	43	37
De 1.001 a 2.000	927	121	30	30	32	29
De 2.001 a 3.000	515	70	29	14	14	13
De 3.001 a 5.000	496	68	28	14	8	18
De 5.001 a 10.000	563	87	50	14	10	13
De 10.001 a 20.000	354	57	37	10	4	6
De 20.001 a 30.000	149	22	14	3	0	5
De 30.001 a 50.000	103	19	11	5	0	3
De 50.001 a 100.000	83	13	12	1	0	0
De 100.001 a 500.000	56	9	6	0	1	2
Más de 500.000	6	1	1	0	0	0
Total	8.114	946	311	221	231	183

Tabla A3.3. Clasificación de los municipios según el número de habitantes. Fuente: INE. 2010

En la tabla 3.3 se presenta un resumen de las principales distribuciones de población en que se dividen los municipios españoles, y podemos destacar como relevantes los siguientes datos:

- Un tercio de los municipios españoles presentan una población de entre cien y 500 habitantes.
- En 100 de los municipios españoles se concentra más de la mitad de la población del Estado,

- 7.363 municipios albergan cada una población inferior a 10.001 habitantes, lo cual representa un 90,75% de los municipios.
- Solamente en 6 municipios la población supera los 500.000 habitantes.

Como conclusiones podemos afirmar que el mapa municipal de España se caracteriza por una alta fragmentación y un predominio absoluto del pequeño municipio ubicado en el ámbito rural.

Si centramos nuestro estudio en el ámbito de Cataluña las cifras son similares y podemos observar como los municipios de entre 100 y 500 habitantes continúan siendo mayoría, al igual que en el Estado Español y representando también un tercio de la totalidad. Por otro lado, más de la mitad de la población se concentra en 10 municipios. Los municipios con más de 10.000 habitantes son 121, lo que representa un 12, 8% de los mismos, y solamente una ciudad supera los 500.000 habitantes. Por lo tanto podemos afirmar que Cataluña sigue la misma tendencia que el resto de España en lo relativo a la dimensión y cantidad de municipios.

Con esta gran cantidad de municipios se observan realidades totalmente distintas como municipios de más de 2.000.000 de habitantes junto a otros de menos de 1.000 dotados por igual del principio constitucional de autonomía local, y por tanto de capacidad de autoorganización.

Cuanto mayor sea el municipio mayores necesidades requerirá de sus ayuntamientos, y mayor número de empleados y competencias asumirá. Es por este motivo, que la clasificación de población será determinante para determinar nuestro ámbito de estudio. Como hemos comentado anteriormente, para desarrollar políticas de recursos humanos en las administraciones públicas, es preciso que los ayuntamientos tengan el tamaño suficiente en términos de número de empleados. Aquellos municipios de menos de 20.000 habitantes presentan estructuras municipales simples que en la mayoría de las ocasiones se limitan a llevar a cabo políticas de personal meramente administrativas, centradas en la contratación, retribución y control. Es por ello que, como veremos más adelante, centraremos nuestro marco de análisis en los municipios de más de 20.000 habitantes, ya que son estos ayuntamientos los que tienen desplegadas la totalidad de competencias municipales delegadas y de servicios obligatorios.

COMPETENCIAS MUNICIPALES

Las competencias municipales son aquellas atribuciones que, conforme a su condición y autonomía, la Constitución reconoce a los gobiernos locales.

Las competencias municipales pueden ser de tres tipos según el grado de legitimidad con el que se ejercen (Instituto de Investigación y Capacitación Municipal INICAM, 2005).

- **Competencias exclusivas:** Aquellas competencias que conforme a la Constitución y la Ley son ejercidas de manera exclusiva y excluyente por cada nivel de gobierno. Cuanto mayor sea el número de competencias exclusivas mayor autonomía del gobierno correspondiente
- **Competencias compartidas:** Son aquellas competencias en las que intervienen dos o más niveles de gobierno, y que normalmente comparten fases sucesivas de los procesos de los que forman parte. En estos casos es la propia Ley la que indica la función y responsabilidad que corresponde a cada nivel
- **Competencias delegadas:** Son aquellas competencias que un nivel de gobierno puede delegar en un nivel inferior. Esta delegación debe realizarse por mutuo acuerdo y conforme al procedimiento establecido por la Ley y tendrá una duración acordada por las partes implicadas. En caso de competencias delegadas, el gobierno que delega, aunque mantiene la titularidad de la competencia, queda obligado a abstenerse de tomar decisiones sobre la función delegada.

La Constitución española de 1978, en su artículo 140: “garantiza la autonomía de los municipios. Estos gozarán de personalidad jurídica plena. Su gobierno y administración corresponde a sus respectivos Ayuntamientos, integrados por los Alcaldes y los Concejales”.

Por otro lado, en el artículo 140.1.18 otorga al Estado la competencia exclusiva para “establecer las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios”. En Administración Local esta competencia se recoge principalmente en la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, sin perjuicio de la existencia de otras normas, como ocurre con el Real Decreto legislativo

781/1986, de 18 de abril, por el que se aprobó el Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de régimen local. Esta Ley presentó ciertas carencias consecuencia principalmente de la actividad local afectada por rápidas transformaciones sociales, económicas y culturales y por otro lado consecuencia del trato jurídico uniforme y unitario otorgado a los municipios con independencia de su demografía y complejidad.

Consecuencia de estas carencias, esta Ley ha sufrido durante los últimos 25 años de diversas reformas parciales entre las que destacan la Ley 11/1999 de 21 de abril de Medidas para el desarrollo del Gobierno Local que modificó de forma importante la distribución de competencias entre los órganos de las Entidades Locales, reforzando las funciones ejecutivas y de gestión de los Presidentes de las Entidades Locales con el fin de ganar en agilidad y eficacia, y a su vez, se establecieron mecanismos de control que regularan el ejercicio de dichas funciones mediante el Pleno Municipal.

La última modificación a la Ley 7/1985 se materializa en la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local que introdujo dos nuevos títulos referentes, respectivamente, al régimen de organización de los municipios de gran población (Título X) y a la tipificación de las infracciones y sanciones en determinadas materias (Título XI), además de ciertas innovaciones sobre las formas asociativas de los municipios, la participación ciudadana, las formas de prestación de los servicios públicos locales, la cooperación Estado-Comunidades Autónomas en materia de régimen local... etc.

Finalmente, por Orden APU/2648/2004, de 27 de julio del Ministerio para las Administraciones Públicas, se constituye la Comisión para la elaboración de un Libro Blanco sobre la Reforma del Gobierno Local en España, cuyo objetivo principal fue "*... analizar la situación del Gobierno y la Administración Local en España, efectuando las propuestas necesarias para su reforma de acuerdo con el criterio de fortalecimiento del principio de subsidiariedad¹ y de la democracia local*". Así en julio de 2005 aparece el Libro Blanco sobre la Reforma del Gobierno Local en España que concentra alrededor de tres líneas temáticas, que se refieren a las competencias, a la intermunicipalidad y al sistema de gobierno local.

Basándose en el Libro Blanco, en noviembre de 2005 el Ministerio para las Administraciones Públicas presentó un Borrador de Anteproyecto de la Ley Básica del Gobierno y la Administración Local (LBGAL). Este borrador se articula en seis títulos, el tercero de los cuales hace referencia al Régimen de Competencias Municipales y que analizaremos a continuación.

¹ Según este principio "el ejercicio de las competencias públicas debe, en modo general, incumbir preferentemente a las autoridades más cercanas a los ciudadanos. La atribución de una competencia a otra autoridad debe tener en cuenta la amplitud o la naturaleza de la tarea, o las necesidades de eficacia económica" (art. 12 de la Carta Europea de Autonomía Local)

DESGLOSE DE LAS COMPETENCIAS MUNICIPALES

El título III del anteproyecto de la Ley Básica del Gobierno y Administración Local establece en su Capítulo I dispone: *“El municipio, para la gestión de sus intereses, tiene competencia en todas las materias no atribuidas expresamente por la legislación al Estado o a las Comunidades Autónomas disponiendo a tal efecto de las potestades previstas en el artículo 30”*. Partiendo de esta disposición analizaremos los 3 capítulos de este título tercero de la LBGAL que regula: las competencias, las potestades y la cooperación interadministrativa de los municipios.

En el primer capítulo se diferencia entre las competencias locales y los servicios obligatorios basados en los principios, también establecidos en este anteproyecto en su artículo 28, de Autonomía, Suficiencia Financiera, Subsidiariedad, Proporcionalidad.

El borrador de la LBGAL establece el siguiente listado competencial:

- a) Gestión del padrón municipal de habitantes.
- b) Ordenación de las relaciones de convivencia ciudadana y del uso de sus servicios, equipamientos, infraestructuras, instalaciones y espacios públicos.
- c) Gestión del patrimonio municipal, la regulación de su uso y destino y su conservación y mantenimiento.
- d) Gestión de la utilización de instalaciones de centros docentes públicos fuera del horario escolar.
- e) Regulación y autorización de apertura de actividades económicas y empresariales en su territorio, teniendo en cuenta su impacto ambiental y la necesidad de prevenir la contaminación.
- f) Control sanitario de edificios y lugares de vivienda y convivencia humana, así como de industrias, actividades y servicios, transportes, y protección contra la contaminación acústica.
- g) La información de los consumidores y usuarios, así como la regulación y gestión de la resolución de reclamaciones y controversias.
- h) Protección y conservación del patrimonio histórico municipal; elaboración y aprobación de planes especiales de protección y catálogos.
- i) Elaboración y aprobación del planeamiento, integrando objetivos de protección medioambiental, regulación y planificación de los usos del suelo respetando su calidad y gestión, ejecución y disciplina urbanística.

- j) Promoción y gestión de vivienda pública.
- k) Desarrollo económico local y promoción turística sostenible de su territorio.
- l) Policía local, en los términos de la Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- m) Regulación y prestación de los servicios sociales de asistencia primaria.
- n) Planificación, diseño y ejecución de la construcción de instalaciones deportivas, museos y bibliotecas.
- ñ) Regulación y gestión del abastecimiento de agua potable a domicilio y tratamiento de aguas residuales
- o) Regulación y gestión de los residuos urbanos en los términos de la normativa básica en materia de residuos, priorizando la prevención, la reutilización y el reciclaje sobre otras modalidades de gestión.
- p) Regulación y gestión de mercados y lonjas municipales, así como la elaboración de programas de seguridad e higiene de los alimentos y el control e inspección de la distribución y suministro de alimentos, bebidas y demás productos, directa o indirectamente relacionados con el uso o consumo humanos, así como los medios de su transporte.
- q) Regulación y gestión de los cementerios y servicios funerarios, así como su control sanitario y policía sanitaria mortuoria.
- r) Elaboración, aprobación y gestión de planes de protección civil y de emergencias, así como adopción de medidas de urgencia en caso de catástrofe o calamidad pública en el término municipal.
- s) Regulación y ordenación del tráfico y del estacionamiento de vehículos en vías urbanas.
- t) Regulación y ordenación del transporte de mercancías en las vías urbanas, del transporte público colectivo urbano de viajeros, incluyendo la gestión de éste, y del servicio público de transporte de viajeros en automóviles de turismo y otros transportes colectivos de viajeros por las vías urbanas
- u) Actividades deportivas y ocupación del tiempo libre

Además de las competencias previstas en el apartado anterior, corresponderá a los municipios:

- a) La participación en la creación de centros docentes de titularidad pública y en la programación de la enseñanza.
- b) La participación en la planificación, diseño de especialidades y gestión de la formación ocupacional.

- c) El fomento y apoyo de las asociaciones de consumidores y usuarios.
- d) La cooperación con las Administraciones competentes en la ejecución de la legislación de Patrimonio Histórico, en la conservación y custodia del Patrimonio Histórico Español comprendido en su término municipal.
- e) Participación en la elaboración y ejecución de los planes de vivienda.
- f) Participación en la elaboración y diseño de los programas de ejecución de infraestructuras públicas cuando discurren por el respectivo término municipal.

En cuanto a los servicios obligatorios locales, en el marco de las leyes y para garantizar la igualdad de los derechos entre la ciudadanía, los municipios deberán crear, prestar y regular los siguientes servicios:

- a) Alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población, pavimentación de las vías públicas y control de alimentos y bebidas.
- b) En los municipios con población superior a 5.000 habitantes, además: parque público, biblioteca pública, mercado, recogida selectiva de residuos urbanos o municipales y gestión de residuos
- c) En los municipios con población superior a 20.000 habitantes, además: protección civil, prestación de servicios sociales básicos, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.
- d) En los municipios con población superior a 50.000 habitantes, además: transporte colectivo urbano de viajeros y protección del medio ambiente

Por otro lado, el anteproyecto de la LBGAL en su título tercero, capítulo II establece que “Los municipios, las provincias y las islas, en el ámbito de sus competencias, tienen las siguientes potestades: normativa, de autoorganización o estatutaria, sancionadora, tributaria y financiera, de programación o planificación, expropiatoria, de investigación, deslinde y recuperación de oficio de sus bienes, las prelación y preferencias y demás prerrogativas reconocidas a la Hacienda Pública para los créditos de la misma, y las demás establecidas en la legislación básica sobre régimen jurídico de las administraciones públicas y las que les atribuyan las leyes”.

En cuanto a la potestad normativa se refiere a la aprobación de sus Estatutos, Odenanzas y Decretos propios. Por otra parte, la potestad sancionadora determina que se podrán

establecer e imponer las sanciones estipuladas en las ordenanzas municipales por el incumplimiento de deberes, prohibiciones o limitaciones, también en ellas recogidas.

Las actividades que los ayuntamientos desarrollan para satisfacer estas competencias municipales y dar servicio a los ciudadanos da lugar a una serie de puestos de trabajo que son los que se encargan de materializar estas competencias, y que son ocupados por empleados que deberán ser gestionados adecuadamente para que cumplir con estos objetivos. El conjunto de estas actividades prestadas por los empleados públicos son conocidas bajo el nombre de Función Pública.

CLASES DE EMPLEADOS PÚBLICOS

La Función pública local está integrada por: personal funcionario, personal laboral y personal eventual. A continuación se presentan las principales características de cada uno de ellos y sus principales diferencias.

1. PERSONAL FUNCIONARIO

Según el artículo 9 de la Ley 7/2007, por el que se aprueba el Estatuto Básico del Empleado Público, son funcionarios de carrera aquellos que en virtud de nombramiento legal, están vinculados a una Administración Pública por una relación estatutaria regulada por el Derecho Administrativo para el desempeño de servicios profesionales retribuidos de carácter permanente. Unas de las características fundamentales que diferencia a los funcionarios del resto de los empleados públicos son: ostentar presunción de veracidad, ejercer autoridad y actuar como fedatario público

El personal funcionario se compone de:

- **Funcionarios de habilitación nacional** cuyas funciones preceptivas son:
 - Secretaría, fe pública y asesoramiento legal preceptivo;
 - Control y fiscalización interna de la gestión económico-financiera y presupuestaria;
 - Contabilidad y tesorería; y
 - Las que se reserven a los funcionarios para la mejor garantía de la objetividad, imparcialidad e independencia en el ejercicio de su función.

Los puestos de trabajo que desempeñan estas funciones dentro de la administración local son: Secretario/a, Interventor/a, y Tesorero/a de la Corporación.

El régimen jurídico básico aplicable para la selección de esta clase especial de funcionarios públicos, establece la competencia exclusiva del Estado, tanto en la determinación de las bases y programas como en el nombramiento de estos

funcionarios, debiendo destacarse que en el borrador se prevé la posibilidad de descentralizar en las Comunidades Autónomas la realización de las pruebas de selección, e incluso la formación por delegación, de aquellos funcionarios que deben obtener la habilitación de carácter nacional.

En cifras, los funcionarios con habilitación nacional en las administraciones locales son 5.589, lo que representa un 0,9% de los empleados públicos en las administraciones locales

- **Personal propio de la corporación local.** El personal propio de la corporación local es seleccionado por la propia corporación local siguiendo la normativa estatal a tal efecto. Estos funcionarios se pueden agrupar en 2 escalas: la de Administración General que desempeñan funciones comunes al ejercicio de la actividad administrativa y la de Administración Especial que se les atribuye funciones que constituyen el objeto peculiar de una carrera, profesión, arte u oficio.

Estas escalas se dividen a su vez en subescalas. En la Administración General encontramos:

- Subescala Técnica de la Administración General. Compuesta por funcionarios que realizan tareas de gestión, estudio y propuesta de carácter administrativo de nivel superior.
- Subescala Administrativa. Formada por funcionarios que realizan tareas administrativas, normalmente de trámite y colaboración.
- Subescala Auxiliar. La forman funcionarios con tareas de mecanografía, taquigrafía, despacho de correspondencia, cálculo sencillo, manejo de máquinas, archivo de documentos y similares.
- Subescala de Subalternos. La componen funcionarios que realicen tareas de vigilancia y custodia interior de oficinas, así como misiones de conserje, ujier, portero u otras análogas en edificios y servicios de la Corporación.

En la Administración Especial las subescalas en las que se divide son:

- Subescala Técnica de la Administración Especial: aquellos funcionarios que realizan tareas que son objeto de una carrera para cuyo ejercicio, las leyes exigen estar en posesión de determinados títulos académicos o profesionales.

- La Subescala de Servicios Especiales: los funcionarios que ocupen estos puestos de trabajo requieren una aptitud específica para cuyo ejercicio no se exige estar en posesión de títulos académicos o profesionales determinados.

2. PERSONAL EVENTUAL

El personal eventual es aquel que presta sus servicios con carácter transitorio en puestos de trabajo calificados expresamente como de confianza o asesoramiento especial. Es el gobierno a quien corresponde establecer los puestos de trabajo reservados para este personal, con sus características y retribuciones, dentro del crédito presupuestario consignado para ello. Su permanencia depende de la autoridad a la que preste su función, implicando el cese de la misma el cese automático del personal eventual. El personal eventual deberá figurar en las Relaciones de Puestos de Trabajo de la administración a la que pertenezca.

El artículo 104 de la Ley de Bases de Régimen Local en desarrollo de la Ley Básica y del previo 89 de la misma ley establece: *“El número, características y retribuciones del personal eventual será determinado por el Pleno de cada Corporación al comienzo de su mandato. Estas determinaciones sólo podrán modificarse con motivo de la aprobación de los presupuestos anuales”*.

Por su parte en el artículo 20.2 y 3 de Ley 30/1984 de 2 de agosto de Medidas para la Reforma de la Función Pública se establece que: *“El personal eventual sólo ejercerá funciones y expresamente calificadas de confianza o asesoramiento especial y su nombramiento y cese, que serán libres, corresponden exclusivamente a los Ministros y a los Secretario de Estado, y, en su caso, a los consejeros de Gobierno de las Comunidades Autónomas y a los Presidentes de las Corporaciones locales. El personal eventual cesará automáticamente cuando cese la autoridad a la que preste su función de confianza o asesoramiento”*.

Finalmente, en el artículo 176 del Texto Refundido de las disposiciones legales vigentes en materia de Régimen Local aprobado por Real Decreto Legislativo 781/1986 de 18 de abril establece que *“Podrán ser desempeñados por personal eventual determinados puestos de trabajo de carácter directivo, incluidos en la relación de puestos de trabajo de carácter directivo, incluidos en la relación de puestos de trabajo de la Corporación, de acuerdo con lo que dispongan las normas que dicte el Estado para su confección. En estos supuestos, el personal eventual deberá reunir las condiciones específicas que se exijan a los funcionarios que puedan desempeñar dichos puestos”*.

3. PERSONAL LABORAL

El personal laboral es el colectivo de trabajadores de la Administración Pública de España que no pertenece a la plantilla de personal funcionario ni de personal eventual. Existe un elevado porcentaje de empleados públicos que tienen la condición de personal laboral. Un empleado público en régimen laboral puede intervenir en multitud de actos administrativos pero nunca ostentar presunción de veracidad, ejercer autoridad ni actuar como fedatario público.

Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público en su artículo 11 define el personal laboral como aquel que: *“en virtud de contrato de trabajo formalizado por escrito, en cualquiera de las modalidades de contratación de personal previstas en la legislación laboral, presta servicios retribuidos por las Administraciones Públicas. En función de la duración del contrato éste podrá ser fijo, por tiempo indefinido o temporal”*. También afirma en su artículo 9.2 que: *“el ejercicio de las funciones que impliquen la participación directa o indirecta en el ejercicio de las potestades públicas o en la salvaguardia de los intereses generales del Estado y de las Administraciones Públicas corresponden exclusivamente a los funcionarios públicos, en los términos que en la Ley de desarrollo de cada Administración Pública se establezca”*, no obstante en el artículo 11 contempla la posibilidad de contratación de personal laboral estableciendo que: *“Las Leyes de Función Pública que se dicten en desarrollo de este Estatuto establecerán los criterios para la determinación de los puestos de trabajo que pueden ser desempeñados por personal laboral”*. En este sentido la mayoría de Comunidades autónomas han optado por desarrollar leyes de la función pública como es el caso de Cataluña donde establece que pueden ser ocupados por personal en régimen laboral:

- Si se trata de puestos de naturaleza no permanente o de carácter periódico y discontinuo.
- Si se trata de desarrollar actividades propias de oficios.
- Si se trata de puestos de carácter instrumental correspondientes a las áreas de conservación y mantenimiento de edificios, equipos e instalaciones, de artes gráficas, de encuestas, de protección civil, de comunicación social, de expresión artística de servicios sociales o de protección de menores y no existe ningún cuerpo o escala con las funciones adecuadas.
- Si se trata de desarrollar actividades que requieran unos conocimientos específicos o técnicos especializados y no existe ningún cuerpo o escala con la preparación pertinente para el adecuado desarrollo de las funciones propias del puesto.
- Si se trata de puestos de investigación.

- Si se trata de puestos docentes que, por razón de su especificidad, no puedan ser ocupados por funcionarios de los cuerpos y las escalas docentes.

El personal laboral será seleccionado por la propia Corporación local ateniéndose a los principios de que la selección se efectuará de acuerdo a la Oferta de Empleo Público; mediante convocatoria pública; a través de los sistemas de concurso, oposición o concurso-oposición libre; con garantía de los principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad, así como el de publicidad; y con el máximo respeto al principio de igualdad de oportunidades de cuantos reúnan los requisitos exigidos. LRBRL, artículo 91.

Las administraciones públicas que incorporen a sus plantillas personal laboral, deberán también dotar a los procesos de selección de publicidad en las convocatorias, transparencia, imparcialidad, independencia y adecuación con las tareas a desarrollar. Del mismo modo estos procesos de selección para plazas fijas de personal laboral deberán ser del tipo oposición, concurso-oposición o concurso de méritos.

LA FUNCIÓN PÚBLICA

1. CONCEPTO

Según la Organización de los Estados Americanos, la Función Pública se entiende como: *toda actividad, temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona física en nombre del estado o al servicio del estado o sus entidades, en cualquiera de sus poderes o y en todos sus niveles jerárquicos*¹.

En otras palabras, la Función Pública² se entiende como todas aquellas actividades que realiza la Administración Pública para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y de la sociedad en general. Por lo tanto agrupa las diferentes tareas y actividades asignadas a los empleados públicos y que dan lugar a los diferentes puestos de trabajo, categorías y niveles que quedan recogidas en la plantilla de cada ente municipal y que posteriormente analizaremos (Villoria y del Pino, 2009).

A continuación presentaremos el marco legal que soporta la función pública para posteriormente centrarnos en su composición y las cifras que presenta.

2. MARCO LEGAL DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

Los aspectos relativos al personal al servicio de los entes locales continua regulándose mediante la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local, Título VII. En ella se establece que el personal de las administraciones locales está integrado por funcionarios de carrera, personal laboral y personal eventual, que formarán la plantilla de cada Corporación y que deberá ser aprobada con el presupuesto municipal respondiendo a los principios de racionalidad, economía y eficiencia. Así mismo deberá existir una relación de

¹ Organización de los Estados Americanos. Código ético de la función Pública. Resolución de la asamblea. Decreto 41/99. B.O.: 3/2/99

² El término Función Pública es de naturaleza jurídica, pero implica el sistema de gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos al servicio de una organización pública con base territorial (Villoria y del Pino, 2009 p.93)

puestos de trabajo, las condiciones para su creación y las normas básicas de la carrera administrativa. Del mismo modo, en capítulos siguientes del mismo título se establece que las retribuciones de los empleados locales se regirán por los mismos criterios que los del resto de empleados públicos. Así mismo la ley hace una vaga referencia a la formación de los empleados públicos y a los procesos selectivos que se regirán según las normas básicas y los programas mínimos fijados por la Administración del Estado, aunque las pruebas de selección y los concursos para la provisión de puestos de trabajo se regirán por las bases que apruebe el Presidente de la Corporación, a quien corresponderá su convocatoria. Ante esta escasa definición sobre los aspectos fundamentales de la función pública local, parecía necesario que la nueva LBGAL ahondara en ellos.

Aunque en un primer borrador de la LBGAL su título VI está dedicado íntegramente a la Función Pública Local, en el Anteproyecto publicado por el Ministerio de Política Territorial con fecha 15 de febrero de 2007, desaparece cualquier referencia a ella.

Es en la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público cuando la Función Pública es analizada y descrita con mayor detalle. Tal como la propia ley enuncia:

“...sintetiza aquello que diferencia a quienes trabajan en el sector público administrativo, sea cual sea su relación contractual, de quienes lo hacen en el sector privado.”

“...debe adaptar la articulación y la gestión del empleo público en España a las necesidades de nuestro tiempo”

De esta forma, el estatuto Básico del Empleado Público (EBEP)³ intenta satisfacer algunas de las necesidades de modernización de la administración y la gestión de sus recursos humanos. En su artículo primero establece el objeto de su actuación que consiste en establecer las bases del régimen estatutario de los funcionarios públicos, así como determinar las normas aplicables al personal al servicio de las Administraciones públicas.

Entre sus fundamentos de actuación, establecidos en el artículo 1, se destacan en materia de gestión de recursos humanos, los relativos a:

³ Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

- Eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos, lo que correspondería, en términos de RRHH, a la política de **planificación de RRHH**.
- Jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas, correspondiente a la política de **diseño de los puestos de trabajo** en RRHH.
- Igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción profesional, que en términos de RRHH se referiría a la equidad interna y afectaría a las políticas de **selección, promoción interna y retribución**.
- Desarrollo y cualificación profesional permanente de los empleados públicos, y que se referiría a las política de **formación y desarrollo profesional**, en el campo de GRH.
- Evaluación y responsabilidad en la gestión, en referencia a la política de **evaluación del desempeño** tal y como se entiende en términos de RRHH.
- Transparencia.

Por lo tanto el EBEP es una herramienta diseñada con el fin de gestionar la función pública de manera moderna e intentando aportar algunas de las prácticas de recursos humanos aplicadas con éxito en el sector privado. Más adelante se analizarán ampliamente las aportaciones del EBEP a la Gestión de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas Locales.

3. LA FUNCIÓN PÚBLICA EN CIFRAS

En cifras generales y según datos del MAP a julio de 2009 existen un total de 2.659.010 empleados públicos en el Estado Español (Tabla A6.1), lo que representa, en el año 2009, el 14,01% de la población ocupada de España. De estos empleados públicos, 627.092 están empleados en la administración local lo que representa un 23,6% de los empleados en la Función pública, y un 3,32% de la población ocupada española.

Admón Púb. Estatal	Admón. CC.AA	Admón. Local	Universidades	Total
583.447	1.345.577	627.092	102.894	2.659.010
21,94%	50,60%	23,58%	3,87%	100,00%

Tabla A6.1: Distribución de los empleados público en España. Fuente:MAP 2009

En el caso de Cataluña (tabla A6.2), el porcentaje que representa la función pública con relación a la población ocupada es del 9,63% y el que se emplea en los entes locales

corresponde a 3,19% población ocupada. Si comparamos el caso catalán con el español observamos que los porcentajes de ocupados en la administración local son similares mientras que existe una diferencia de 3,5 puntos en cuanto a ocupados en administración pública en general.

Admón. Púb. Estatal	Admón. CC.AA	Admón. Local	Universidades	Total
32.072	163.804	100.138	6.593	302.607
10,60%	54,13%	33,09%	2,18%	100,00%

Tabla A6.2: Distribución de los empleados público en Cataluña. Fuente: MAP 2009

La distribución de los empleados públicos en Cataluña es la que se muestra en la tabla 3.6. Puede observarse que el porcentaje correspondiente a empleados en la Administración local supera en casi 10 puntos al porcentaje español, esto es en parte debido a las competencias transferidas desde la administración estatal a la administración autonómica que a su vez las delega a nivel municipal, generando de esta forma una mayor necesidad de puestos de trabajo de la función pública a nivel autonómico y local.

Los empleados locales se distribuyen según las cifras que se muestran en la tabla siguiente:

Institución	Nº empleados
Ayuntamientos	550.714
Diputaciones, Cabildos o Consejos Insulares.	76.378
Total	627.092

Tabla A6.3: Empleados Admón. Local España. Fuente: Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Julio 2009

Si realizamos un análisis por género (Tabla A6.4), que nos permitirá central más las características del sector observamos que las mujeres que trabajan en la administración pública representan el 52,61% del total. Este grupo se concentra principalmente en la Administración Pública de las Comunidades Autónomas aglutinando el 63,3% de la mujeres que trabajan en el sector público. En la administración local encontramos que las mujeres representan el 46,58% frente al 53,42% de los varones, y representan el 20% del total de mujeres que trabajan en el sector público. Si miramos el caso de Cataluña, las mujeres representan el 58,08% de los empleados públicos. En la administración local, las mujeres son el 53,54 del total de empleados en este sector, y representan el 30% de las mujeres que están empleadas en la administración pública

Ante estos datos podemos concluir que existen más mujeres que hombres empleadas en el sector público en general. Si centramos el estudio en la administración local observamos que mientras en el territorio español son más los varones empleados en este sector, en Cataluña las cifras se invierten siendo el género predominante el femenino.

	Género	España		Cataluña	
		Val. Absolutos	Porcentaje	Val. Absolutos	Porcentaje
Admón. Estatal	H	406.489	69,67%	19.646	61,26%
	M	176.958	30,33%	12.426	38,74%
Admón. CCAA	H	459.103	34,12%	56.292	34,37%
	M	886.474	65,88%	107.512	65,63%
Admón. Local	H	334.995	53,42%	46.527	46,46%
	M	292.097	46,58%	53.611	53,54%
Universidad	H	59.511	57,84%	4.390	66,59%
	M	43.383	42,16%	2.203	33,41%
Total	H	1.260.098	47,39%	126.855	41,92%
	M	1.398.912	52,61%	175.752	58,08%
Total		2.659.010	100,00%	302.607	100,00%

Tabla A6.4: Empleados Admón. Pública según género y tipos de administración. Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Julio 2009

Si observamos el número de personas que emplea la función pública local según las diferentes clases de empleados (tabla A6.5), se aprecia que el grueso de los mismos se concentra en los ayuntamientos con un 88%.

España	Funcionarios	Personal Laboral	Otro Personal	Total
Ayuntamientos	183.519	331.738	35.457	550.714
Diputaciones y prov.	30.646	36.291	9.441	76.378
Administración local	214.165	368.029	44.898	627.092

Tabla A6.5: Empleados Admón. Pública local según tipo de contrato. Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Julio 2009

Estas cifras indican, también, que los funcionarios en la administración local representan el 34,15% de los empleados públicos, mientras que los empleados en régimen de personal laboral son el 58,69%.

Si realizamos el mismo análisis pero según el género se obtienen los datos de la tabla A6.6.

	Funcionarios		Personal Laboral		Otro Personal		Total	
	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer	Varón	Mujer
Ayuntamientos	124.170	59.349	159.065	172.673	15.485	19.972	298.720	251.994
Diputaciones Cabildos y Consejos	15.689	14.957	17.247	19.044	3.339	6.102	36.275	40.103
Administración Local	139.859	74.306	176.312	191.717	18.824	26.074	334.995	292.097

Tabla A6.6: Empleados Admón. Pública local según tipo de contrato y género. Elaboración propia a partir del Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas. Julio 2009

Se observa que el porcentaje de varones que tienen contrato de funcionarios en las administraciones locales representa una importante mayoría en comparación con las funcionarias de la Administración local, siendo estos porcentajes de 65,3% y el 34,7% respectivamente. De la misma manera, estos porcentajes se invierten si fijamos la atención en el personal laboral, siendo el 52% las mujeres, y 48% los varones.